



***DYNAMIC CAPABILITIES* E MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL - ESTUDO DE CASO NO SETOR  
DA CONSTRUÇÃO**

por

**Rafael de Castro Vieira**

Dissertação de Mestrado em Economia e  
Administração de Empresas

Orientada por

Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça

**2017**

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Rafael de Castro Vieira nasce no dia 11 de Novembro de 1992 e é natural da cidade de Braga.

O seu percurso escolar inicia-se no Conservatório de Música Calouste Gulbenkian, no qual completou os primeiros nove anos de escolaridade.

Em 2011 completa o ensino secundário na Escola Secundária Carlos Amarante e é admitido na Universidade do Minho.

Em 2014 termina a licenciatura em Gestão e vê aceite a sua candidatura à Faculdade de Economia da Universidade do Porto, ingressando no Mestrado em Economia e Administração de Empresas. Terminada a componente curricular em 2016, apresenta a presente dissertação em 2017, concluindo o seu plano de estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça, a quem expresso toda a minha gratidão, pela disponibilidade demonstrada, pelo apoio e compreensão ao longo deste percurso e pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

À Empresa e aos seus responsáveis, em especial aos que participaram nas entrevistas levadas a cabo, por aceitarem servir de base a este estudo de caso, pela partilha da sua história, da sua experiência e de toda a informação necessária para o desenvolvimento do mesmo.

À Faculdade de Economia da Universidade do Porto e a todos os profissionais que fazem desta instituição uma referência nacional ao nível do ensino, com especial agradecimento aos docentes do Mestrado em Economia e Administração de Empresas por todos os conhecimentos transmitidos e pelo contributo para o culminar desta dissertação.

Aos amigos que fui fazendo ao longo da vida que, no meio de toda a diversão e momentos de descontração, sempre sabem distinguir os momentos de trabalho e seriedade, obrigando-me a melhorar continuamente e colocando em mim expectativas elevadas.

Aos meus pais e irmã por serem o meu pilar e as pessoas a quem devo tudo o que tenho e conquistei até ao presente. Pelo esforço realizado diariamente e pelo apoio incondicional em todas as fases da minha vida. Pelo carinho e persistência para que sempre enfrentasse os obstáculos pessoais e académicos.

Finalmente, à minha namorada Patrícia, por toda a paciência ao longo desta etapa. Por confiar em mim e incentivar-me diariamente. Por ter entrado na minha vida e a ter mudado para melhor.

## RESUMO

Desde o começo de 2008, como um resultado da crise económica e financeira internacional, o setor da construção em Portugal sofreu mudanças estruturais que ainda hoje colocam em causa a sobrevivência das pequenas e médias empresas que dele fazem parte. A redução do investimento público e privado e as dificuldades de financiamento por parte das empresas são alguns dos fatores que inevitavelmente conduziram à diminuição do peso do setor na economia nacional. Várias empresas não conseguiram adaptar as suas estratégias a uma nova realidade, o que contribuiu para um número crescente de casos de insolvência e falência empresarial.

A análise da literatura da gestão estratégica, com um foco nos modelos que visam explicar de que forma as empresas alcançam e mantêm posições de vantagem competitiva, serve de enquadramento para o estudo de caso. Nesta área, a teoria das *dynamic capabilities* tem-se afirmado como a melhor abordagem para a análise de ambientes dinâmicos.

Através de uma pesquisa de natureza qualitativa, esta dissertação retrata as mudanças sofridas por uma empresa portuguesa de construção ao longo da sua história, mas sobretudo, desde o início do século. No âmbito das estratégias proativas e reativas que moldaram o seu passado recente, são identificadas as *dynamic capabilities* que sustentaram o seu crescimento e afirmação no mercado: *networking*, inovação e renovação tecnológica e capacidade de internacionalização. Contudo, são igualmente apontadas limitações, como a centralização do processo de tomada de decisão, a inadequação dos procedimentos de recrutamento, seleção e formação, a insuficiente capacidade de diversificação e a deterioração da comunicação entre os seus membros.

Um estudo de caso sobre um dos mais relevantes setores nacionais, demonstrando a importância da mudança para a sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** *Dynamic Capabilities*; Vantagem Competitiva; Estratégia Empresarial; Mudança Organizacional; Crise Financeira; Setor da Construção.

## ABSTRACT

Since the beginning of 2008, as a result of the international economic and financial crisis, the portuguese construction sector has been suffering structural changes that still represent a threat to the survival of its small and medium enterprises. The public and private investment contraction and the companies' financing struggles are examples of variables that inevitably led to the decrease of the sector's influence on the national economy. Many companies were unable to readjust their strategies to a new reality, which played a major role on the growing number of enterprises' insolvency and bankruptcy cases.

The analysis of the strategic management literature, with a focus on the models that seek to explain how competitive advantage is gained and mantained, serves as context for the case study conducted. On this field, the dynamic capabilities approach is proving to be the one that better assesses dynamic environments.

Through a research of qualitative nature, this paper portrays the changes that a portuguese construction company experienced throughout its history, but mostly, since the beginning of the century. Within the scope of proactive and reactive strategies that shaped its recent past, the dynamic capabilities that bolstered the company's success and market consolidation are identified: networking, technological innovation and renewal and internationalization strenght. However, some weaknesses were also identified, such as the centralized decision-making process, the inadequate recruitment, selection and training procedures, the underdeveloped diversification capacity and the collapsing of the internal communication between its members.

A case study of one of the most relevant national sectors, proving the importance of change to achieve organizational sustainability.

**Keywords:** Dynamic Capabilities; Competitive Advantage; Corporate Strategy; Organizational Change; Financial Crisis; Construction Sector.

# ÍNDICE

NOTA BIOGRÁFICA .....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE DE QUADROS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vii
ABREVIATURAS .....	viii
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. ENQUADRAMENTO .....	1
1.2. OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES .....	2
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	3
1.4. NOTA METODOLÓGICA .....	4
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	6
2.1. TEORIAS EXPLICATIVAS DA VANTAGEM COMPETITIVA .....	7
2.1.1. Modelo das Forças Competitivas de Porter .....	7
2.1.2. Conflito Estratégico .....	8
2.1.3. <i>Resource-Based View</i> .....	9
2.1.4. Críticas e Limitações da <i>Resource-Based View</i> .....	12
2.1.5. <i>Knowledge-Based View</i> .....	13
2.1.6. <i>Dynamic Capabilities</i> .....	17
2.1.6.1. Os significados de Recurso e ‘ <i>Capability</i> ’ .....	17
2.1.6.2. Raízes Teóricas e Perspetivas .....	18
2.1.6.3. Evolução das <i>Dynamic Capabilities</i> .....	22
2.1.6.4. Universalidade das <i>Dynamic Capabilities</i> e Sustentabilidade da Vantagem Competitiva .....	23
2.1.6.5. <i>Dynamic Capabilities</i> e a relação com o dinamismo do mercado .....	25

3.	O SETOR DA CONSTRUÇÃO .....	28
3.1.	APRESENTAÇÃO DO SETOR.....	28
3.2.	ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO – PRINCIPAIS INDICADORES... 31	
3.3.	INTERNACIONALIZAÇÃO .....	34
3.4.	ANÁLISE SWOT .....	37
3.5.	DEFICIÊNCIAS ESTRUTURAIS E HORIZONTE 2020 .....	38
4.	ESTUDO DE CASO .....	41
4.1.	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	41
4.2.	LONGEVIDADE E EVOLUÇÃO .....	43
4.3.	RELAÇÃO COM CLIENTES E FORNECEDORES .....	45
4.4.	CENTRALIZAÇÃO E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO .....	46
4.5.	DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO .....	47
4.6.	DIVERSIFICAÇÃO .....	48
4.7.	RECURSOS HUMANOS .....	49
4.7.1.	Formação .....	51
4.7.2.	Comunicação e Trabalho de Equipa.....	52
4.8.	OS EFEITOS DA CRISE.....	53
4.8.1.	Internacionalização como medida de sobrevivência .....	55
5.	CONCLUSÕES .....	57
5.1.	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	64
	ANEXOS.....	72
	ANEXO 1 – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA REALIZADA A UM SÓCIO DA CIVIL LDA .....	73
	ANEXO 2 – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA REALIZADA AO GERENTE DA CIVIL LDA .....	78

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Stakeholders</i> do setor da construção .....	30
Quadro 2 - Evolução anual da taxa de crescimento real do PIB (%) .....	31
Quadro 3 - Macrotendências para o Horizonte 2020.....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Análise SWOT do setor da construção .....	38
Figura 2 - Deficiências estruturais no setor da construção .....	39

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da produção no setor da construção (milhões €).....	32
Gráfico 2 - Evolução do valor acrescentado bruto no setor da construção (milhões €) .	32
Gráfico 3 - Evolução do número de trabalhadores no setor da construção .....	33
Gráfico 4 - Percentagem do emprego na construção sobre o emprego total .....	33
Gráfico 5 - Evolução do número de empresas no setor da construção .....	34
Gráfico 6 - Distribuição geográfica do volume de negócios no exterior.....	35
Gráfico 7 - Evolução do volume de negócios da construção no exterior (milhões €)....	36
Gráfico 8 - Evolução dos novos contratos no exterior (milhões €).....	37



## ABREVIATURAS

AECOPS – Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços

AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

APCMC – Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo

FEPICOP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

IEP – Infraestruturas de Portugal

JAЕ – Junta Autónoma de Estradas

KBV – *Knowledge-Based View*

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

RBV – *Resource-Based View*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VRIN – *Vabuable, Rare, Inimitable and Non-substitutable*

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. ENQUADRAMENTO

Inseridas em ambientes cada vez mais dinâmicos, as empresas enfrentam, nos dias de hoje, acrescidas dificuldades. O aumento da competitividade e o panorama de concorrência internacional, aliados à crise económica e financeira emergente no ano de 2008, colocou em risco a sobrevivência de um número elevado de empresas nacionais. O setor da construção foi um dos mais afetados pelas medidas de austeridade implementadas, o que se reflete na queda dos seus principais indicadores.

À medida que são influenciadas por fatores de natureza cultural, política e ambiental, e num contexto em que a mudança passou a fazer parte da rotina organizacional, torna-se essencial compreender que mecanismos contribuem para a obtenção e sustentabilidade de vantagens competitivas. Estudos no âmbito da gestão estratégica e da mudança organizacional têm-se multiplicado no sentido de responder a esta questão.

Esta dissertação retrata a evolução dos principais modelos de vantagem competitiva, inseridos na literatura da gestão estratégica. São abordadas perspetivas *inside-out* e *outside-in*, sendo evidenciado o contraste entre quem pensa a estratégia organizacional de dentro para fora e quem é sobretudo influenciado pela estrutura do mercado em que competem. A contextualização dos conceitos de gestão estratégica e vantagem competitiva, e a posterior apresentação do modelo das cinco forças de Porter, do Conflito Estratégico, da *Resource-Based View* (RBV) e da *Knowledge-Based View* (KBV), servem de base para um posterior foco na teoria das *dynamic capabilities*.

Posteriormente, é introduzido o setor da construção, nomeadamente os seus mercados, clientes e *stakeholders*, bem como as suas principais forças e fraquezas. Após a apresentação do setor, analisa-se a evolução dos seus principais indicadores, evidenciando a sua importância para a economia nacional. A informação obtida através de estatísticas oficiais e publicações do setor contextualizam o estudo de caso realizado.

A amostra considerada é uma organização do ramo da construção civil e obras públicas, que para efeitos de dissertação terá o desígnio de Civil, Lda.. Sediada no distrito de Braga, e com uma história superior a 30 anos numa das indústrias mais relevantes do

tecido empresarial português, o seu trajeto é marcado por instabilidade, com anos de sucesso a contrastarem com períodos de crise, a mais grave em anos recentes.

O cruzamento de dados visa a identificação das estratégias elaboradas, das mudanças a que esta foi sujeita bem como as suas causas e principais consequências a nível estrutural, cultural e individual. Embora consciente do papel da crise no declínio da empresa apresentada, esta dissertação analisa a evolução da empresa com base na abordagem das *dynamic capabilities*, procurando explicar a sua situação atual com base em fatores internos, e não como uma consequência natural da conjuntura económica e financeira. Através do detalhe que um estudo de caso *single* permite, pretende-se que esta dissertação sirva não só como um contributo para a literatura, mas também como um guião prescritivo para empresas do setor que se revejam no cenário apresentado.

## **1.2. OBJETIVOS E MOTIVAÇÕES**

Se existe algo constante no mundo organizacional é a mudança. Ao longo do tempo, o aumento da competitividade dos mercados obrigou a uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação das empresas. Em contextos de acrescido dinamismo, a gestão da mudança tem-se vindo a afirmar como uma competência *core* nas organizações. Quando a mudança é planeada, esta resulta forçosamente da elaboração de uma estratégia. Sendo a sua finalidade conduzir a empresa a uma posição de vantagem competitiva, a sua eficácia será tanto maior quanto a capacidade apresentada pelas empresas na identificação do que realmente as torna competitivas. No mundo organizacional e na literatura da gestão estratégica, essas capacidades são denominadas de *dynamic capabilities*.

O interesse particular pelos conceitos de estratégia empresarial, aliado ao intuito de estudar um setor que, apesar das dificuldades e profundas alterações sofridas, continua a ser um dos maiores e mais relevantes setores do país, estabelece-se como uma das principais motivações para a realização deste estudo de caso. A consciência da elevada incerteza que se vive no setor, acentuada pela crise económica e espelhada no declínio de muitas das suas empresas, compõe o ambiente de mudança que se pretende analisar.

Neste sentido, esta dissertação visa alcançar dois objetivos primordiais: a identificação das *dynamic capabilities* da empresa em foco, isto é, as capacidades que resultaram em vantagens competitivas e alimentaram o seu crescimento/sucesso; e a identificação de

capacidades que não foram renovadas, processos que não foram implementados, como justificção para a crise interna que conduziu à sua insolvência.

Na certeza de que muitas empresas não tinham dimensão, estrutura, capacidade ou qualidade para sobreviverem num mercado em crise, a verdade é que os casos de insucesso se alastram igualmente a empresas de reconhecido valor e marca. A constatação dessa realidade conduz inevitavelmente ao pensamento de que o seu insucesso pode estar associado não só à influência de fatores externos, mas também a fatores internos, pelo que se torna crucial a compreensão do papel da gestão estratégica para a manutenção/deterioração das suas capacidades dinâmicas. A identificação destas capacidades dará um contributo para a definição de fatores de sucesso das empresas do setor e para a formulação de procedimentos dinâmicos no sentido de lidar com ambientes de elevada complexidade.

### **1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, de âmbito introdutório, é feito um enquadramento do tema, são apresentados os objetivos, a estrutura da dissertação e a metodologia utilizada.

No segundo capítulo é realizada a revisão de literatura, sendo identificados os principais modelos teóricos de vantagem competitiva no panorama da gestão estratégica, com destaque para a visão das *dynamic capabilities*. Procede-se à decomposição do conhecimento produzido e publicado como método de contextualização e suporte aos capítulos subsequentes.

O terceiro capítulo prende-se com a caracterização do setor da construção, no qual se desenvolve uma análise da evolução dos seus principais indicadores, destacando em todos os momentos a sua relevância para a economia nacional. Evidenciam-se os principais pontos fortes e fracos do setor, bem como as atuais ameaças e oportunidades para as empresas que nele se inserem.

No quarto capítulo, é apresentado o estudo de caso. Realiza-se uma contextualização da Civil Lda. através da sua história, que serve de enquadramento à posterior análise com base nas entrevistas realizadas. São identificadas as estratégias e *dynamic capabilities* que potenciaram o seu sucesso, bem como as limitações que impediram um maior crescimento da empresa.

O quinto capítulo contempla as conclusões do estudo de caso, sendo apresentados os resultados das entrevistas, interpretados com base nos modelos teóricos existentes. Finalmente, são identificadas as limitações do estudo e deixam-se sugestões para futuras investigações no domínio das *dynamic capabilities*.

#### **1.4. NOTA METODOLÓGICA**

No sentido de alcançar os objetivos apresentados neste capítulo, a metodologia iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica e documental de artigos científicos, livros e jornais de referência na área da gestão estratégica. Através da análise de diversos estudos de caso foi possível reunir os principais contributos sobre a temática das *dynamic capabilities*. Adicionalmente, documentos e dissertações produzidas por outras pessoas serviram de complemento às fontes mencionadas.

Para uma melhor compreensão do estudo de caso realizado, procedeu-se numa segunda fase ao levantamento de dados emitidos e divulgados por instituições de referência do setor e do país. Este revelou-se essencial para caracterizar a evolução e as especificidades do setor, comprovando a sua influência para a economia nacional.

Reunida a informação para a realização do enquadramento teórico e setorial, adotou-se uma metodologia de investigação qualitativa para a obtenção de resultados. Assim, esta dissertação apresenta-se como um estudo de caso *single*, escolha que se justifica pela sua utilidade na compreensão de fenómenos que, pela sua complexidade, não podem ser estudados fora do contexto em que naturalmente ocorrem (Yin, 2011). Para Bennet e Elman (2007, p. 171), essa é a principal vantagem desta metodologia, ao permitir o estudo de “*complex and relatively unstructured and infrequent phenomena that lie at the heart of the subfield*”.

A finalidade desta metodologia prende-se com o potencial que representa para a obtenção de um nível superior de detalhe, que vai ao encontro da definição de Clifford Geertz (1973) de ‘*thick description*’. Sendo a finalidade medir variáveis intangíveis, não foram utilizados métodos quantitativos.

Com base nestes princípios, a recolha de dados primários baseou-se na realização de duas entrevistas semiestruturadas. Estas foram conduzidas com base num guião, não estando contudo limitadas ao mesmo. Sem nunca perder o foco nas questões-chave, o formato adotado considera a hipótese de colocar questões adicionais. Importante neste

tipo de entrevista é deixar os entrevistados “liderarem” a conversa, sendo estes encorajados a falarem de forma livre sobre o que considerem relevante. As entrevistas decorreram como apresentado:

- A 14 de Agosto de 2017, foi realizada uma entrevista a um sócio da Civil, Lda., de forma presencial, na sede da empresa;
- A 21 de Agosto de 2017, foi realizada uma entrevista ao gerente da Civil, Lda., sob os mesmos moldes.

A recolha de dados secundários, numa fase subsequente, permitiu complementar a informação obtida através das entrevistas realizadas. Os dados foram obtidos a partir de documentos/relatórios disponibilizados pela empresa, que, por motivos de confidencialidade, não constam nos anexos.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A questão é tão antiga como a própria gestão: o que distingue empresas bem-sucedidas de empresas sem sucesso? Compreender as razões que conduzem às diferenças de *performance* entre empresas é crucial para a sobrevivências das mesmas. Quando se fala de uma *performance* superior de determinada empresa numa indústria, o termo utilizado é o de vantagem competitiva. Apesar de várias teorias em gestão estratégica terem emergido como resposta a questões de vantagem competitiva, ao longo do tempo tem-se verificado uma tendência para negligenciar a subjetividade humana. O tratamento do ser humano como apenas mais um recurso representa uma falha em alguns dos modelos existentes. O que se tem vindo a verificar é que empresas diferem não só por terem diferentes cadeias de valor e sistemas de atividade ou diferentes recursos e competências, mas sim porque perspetivam diferentes futuros. Diferem porque as pessoas no comando de formular e implementar estratégias têm a sua própria visão do futuro da empresa, que é diferente da visão de quem lidera os seus concorrentes.

Este capítulo apresenta as raízes teóricas do conceito de estratégia e os significados que lhe são atribuídos por diferentes autores, focando-se posteriormente no segmento da vantagem competitiva. Para explicar este fenómeno, recorre-se à sua definição e à análise das diferentes, mas complementares, teorias de vantagem competitiva, desde as cinco forças de Porter, do Conflito Estratégico, da RBV e da KBV, até à visão das *Dynamic Capabilities*, que será o foco deste estudo. Reconhecendo que uma característica essencial da estratégia é a interpretação de situações particulares e a criação contínua de soluções no contexto social, esta abordagem é vista como uma extensão da RBV e tem-se vindo a anunciar como a abordagem que melhor se adequa ao contexto de crescente dinamismo do ambiente organizacional. O aumento da competitividade global, o rápido avanço tecnológico e os ciclos de produto mais curtos são os *drivers* deste dinamismo, e os motivos que conduziram à necessidade de ampliar a perspetiva estática que a RBV representa (Fuhl, 2006).

## 2.1. TEORIAS EXPLICATIVAS DA VANTAGEM COMPETITIVA

Uma *performance* acima da média por parte de uma empresa é usualmente atribuída a uma vantagem competitiva. Mas o que é exatamente uma vantagem competitiva? O seu conceito pode ser encontrado nos primeiros estudos de gestão estratégica e são várias as definições que lhe são atribuídas. Alguns autores, como Klein (2001), criticam a tautologia do termo, reduzindo o conceito a uma qualidade que traz o sucesso. Hill e Jones (1995) e Peteraf (1993) são alguns exemplos de autores que procuram explicar esta variável de forma quantitativa. De forma simplificada, classificam a vantagem competitiva como um retorno contínuo acima da média da indústria em que a empresa se insere. Apesar das diferentes perspectivas que foram surgindo, aquela que melhor serve o propósito desta dissertação é a descrita por Barney (1991, p. 112):

*“A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy”.*

Como referido, diferentes teorias têm emergido na tentativa de não só definir a vantagem competitiva, mas sobretudo de explicar a sua origem e o seu impacto no sucesso organizacional. Enquanto alguns modelos enfatizam a perspectiva externa, *outside-in*, como é o caso das forças competitivas de Porter e do conflito estratégico, outros focam-se no panorama interno, visão *inside-out*, à procura de recursos idiossincráticos. Para um melhor entendimento, são apresentadas brevemente as seguintes abordagens: forças competitivas de Porter, conflito estratégico, RBV e KBV. Estas servirão de enquadramento para um posterior foco na abordagem das *dynamic capabilities*.

### 2.1.1. Modelo das Forças Competitivas de Porter

Nos anos 80, Porter (1980) desenvolveu o *framework* estratégico das forças competitivas, paradigma prevalente no período posterior à sua publicação. Esta abordagem identifica a essência da estratégia competitiva como uma relação entre a empresa e o seu ambiente e enfatiza as ações que uma empresa pode tomar para criar posições defensivas contra a sua concorrência. O objetivo era o de analisar a competição numa indústria e a sua respetiva atratividade/rentabilidade através da intensidade



competitiva das cinco forças por ele definidas: ameaça de novos concorrentes, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade na indústria. O conjunto destes cinco elementos constitui a estrutura da indústria.

Nesta estrutura, a posição relativa determina o retorno potencial de uma indústria ou segmento de indústria e, conseqüentemente, a possibilidade de sucesso da empresa. A abordagem pode ser usada para ajudar a empresa a encontrar uma posição na indústria a partir da qual se possa defender face às forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (Porter, 1980). Porter afirmou que uma empresa poderia alcançar vantagem competitiva através da criação de certas estratégias genéricas, como liderança em custos, diferenciação ou focalização. Através da aplicação dessas estratégias, uma empresa poderia reduzir as forças na sua indústria, como por exemplo dificultando a entrada de novos concorrentes através de economias de escala. A identificação de limitações no modelo, sobretudo na ausência de uma análise interna, não invalida o seu contributo e a sua atualidade em vários aspetos (Fuhl, 2006).

### **2.1.2. Conflito Estratégico**

Uma segunda teoria, conhecida como '*Strategic Conflict*', introduzida por Shapiro (1989) no seu artigo "*The Theory of Business Strategy*", visa analisar a natureza da interação competitiva entre empresas rivais, utilizando ferramentas da teoria dos jogos como fonte de vantagem competitiva. Assim, enfatiza a capacidade para influenciar o comportamento da concorrência e, assim, influenciar o mercado, isto é, não só os preços, quantidades e retornos, mas também as crenças e expectativas dos consumidores e rivais, a velocidade e facilidade com que podem entrar novos competidores e o potencial tecnológico (Fuhl, 2006).

No modelo do Conflito Estratégico, os desfechos competitivos são uma função da eficiência com que as empresas mantêm os seus competidores perturbados através de estratégias de investimento, de preço, *signaling* e controlo de informação. Esta literatura levou a uma maior apreciação do papel de custos afundados, ao contrário de custos fixos, na determinação de resultados competitivos que, à semelhança da perspectiva de Porter, são vistos como uma consequência de posições privilegiadas no mercado (Teece *et al.* 1997).

Entre empresas em posições competitivas equilibradas, o conflito estratégico é uma ferramenta interessante que pode influenciar o desfecho final. Onde a concorrência não tem uma vantagem competitiva assente, os *moves* e *countermoves* podem ser formulados de forma útil através dos termos da teoria dos jogos. No cenário oposto, contudo, quando empresas apresentam uma evidente vantagem competitiva face aos seus rivais, estas podem não ser transfiguradas pelos golpes e contragolpes dos mesmos. Posto de outra forma, quando existem assimetrias notórias na vantagem competitiva entre empresas, os resultados da análise do conflito estratégico e da teoria dos jogos podem-se tornar óbvios e desinteressantes. O competidor mais forte geralmente vai-se superiorizar mesmo que se verifiquem desvantagens de assimetrias de informação. Neste caso, é reduzida a possibilidade de mudar a ordem dos acontecimentos através do “jogo” (Teece *et al.* 1997).

Assim, é duvidosa a sua aplicação em casos como o referido, e questiona-se até que ponto se pode utilizar a mesma para influenciar a concorrência, principalmente quando muitas vezes a vantagem competitiva dos mesmos é construída sobre atributos organizacionais que não podem ser replicados no imediato. Assim, a forma como os ganhos são criados e protegidos é um aspeto ignorado pelos defensores desta abordagem (Teece *et al.* 1997).

Outra crítica a este modelo prende-se como o facto de que a excessiva preocupação com jogadas e truques estratégicos podem ser uma distração à real procura por parte dos gestores em construir uma vantagem competitiva mais sustentável. A abordagem desconsidera a competição como um processo que envolve o desenvolvimento, a acumulação, a combinação e a proteção de aptidões e capacidades únicas. Como as interações estratégicas são o cerne da estratégia, a impressão com que se fica desta literatura é que o sucesso no mercado de trabalho é o resultado de ataques e contra-ataques sofisticados, quando esse não é geralmente o caso. Nesta abordagem, a vantagem resulta, em última instância, da capacidade intelectual do gestor para “jogar o jogo”, pelo que este modelo falha na representação da complexidade do problema, visto que se foca num reduzido número de variáveis (Teece *et al.* 1997).

### **2.1.3. Resource-Based View**

“*Looking inside for competitive advantage*”, em 1995, foi o *slogan* central da perspetiva baseada nos recursos de Barney. Desde então, a RBV afirmou-se como uma

abordagem teórica influente para a compreensão de como a vantagem competitiva é alcançada e sustida pelas empresas ao longo do tempo. O foco desta perspectiva prende-se essencialmente na questão da identidade organizacional e com a fonte e natureza das capacidades estratégicas, '*capabilities*'. Ao contrário das forças competitivas de Porter, a RBV possui uma visão intra-organizacional e argumenta que a *performance* é o resultado de recursos e capacidades próprias de cada empresa. (Teece *et al.* 1997).

Particularmente, a RBV assume que as empresas podem ser conceptualizadas como um conjunto de recursos, que os recursos estão distribuídos de forma heterogénea entre elas e que as diferenças em termos de recursos se mantêm ao longo do tempo. Com base nessas suposições, formulou-se a teoria de que apenas quando as empresas detêm recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (conhecidos como os atributos VRIN: *valuable, rare, inimitable, nonsubstitutable*), se torna possível a obtenção de vantagem competitiva sustentável, através da implementação de estratégias de criação de valor que não podem ser duplicadas pela sua concorrência (Barney, 1991).

Priem e Butler (2001) resumiram os fundamentos VRIN da RBV nas seguintes expressões matemáticas.

$$Prob(CA) = f^+(v \cap r)$$

$$Prob(S) = f^+(CA \cap i_n \cap s_n \cap t_n)$$

Em que **CA** é a vantagem competitiva, **v** é o valor do recurso, **r** a raridade do recurso, **S** a sustentabilidade, **i<sub>n</sub>** a não-imitabilidade, **s<sub>n</sub>** a não-substituibilidade e **t<sub>n</sub>** a não-transferibilidade.

A primeira equação demonstra que a probabilidade de alcançar vantagem competitiva é uma função positiva da ocorrência conjunta do valor e da raridade de um recurso. A segunda equação, por sua vez, mostra que a probabilidade de sustentabilidade de uma vantagem competitiva existente é uma função positiva da ocorrência conjunta da vantagem com as propriedades de não-imitabilidade, não-substituibilidade e não-transferibilidade.

A classificação das empresas como conjuntos de recursos e capacidades de difícil imitação (Conner, 1991), conduz a que as discrepâncias de dimensão e competitividade entre empresas se justifiquem essencialmente pelas suas distintas capacidades para

construir, expandir e organizar esses recursos no processo de criação estratégica. Os recursos, por sua vez, não se limitam aos tradicionais fatores produtivos da economia, mas contemplam igualmente fatores socialmente complexos como relações interpessoais, cultura organizacional e reputação junto de clientes e fornecedores (Barney, 1991). De acordo com Curado & Bontis (2006), recursos físicos podem originar um retorno acima da média mas são os recursos intangíveis, desenvolvidos ao longo de um percurso histórico ímpar e a complexidade da dimensão social específica que impulsionam a criação e a sustentabilidade de vantagem competitiva.

Para Barney (1991), num cenário de equivalência de recursos entre todas as empresas, não se verificariam diferenças de rentabilidade entre elas pois qualquer estratégia poderia ser implementada por qualquer empresa numa mesma indústria. A lógica subjacente é que a sustentabilidade dos efeitos que derivam de uma posição competitiva reside primariamente no custo dos recursos e das capacidades utilizadas na implementação da estratégia. Este custo pode ser analisado com referência aos mercados em que são adquiridos os recursos necessários. O argumento existente é que a competitividade dos mercados é imperfeita, resultado de diferentes expectativas, assimetrias de informação e até sorte, no que diz respeito ao valor futuro de um recurso estratégico (Barney, 1986).

Os fatores de mercado são relevantes quando uma empresa necessita adquirir recursos de modo a implementar a sua estratégia. Daí que a *performance* económica das empresas não dependa unicamente do retorno dessas estratégias, mas também no custo de comprar esses recursos para implementar as estratégias, que é determinado pelas características desses fatores de mercado (Barney, 1986).

Estamos a caminhar para a conclusão de que recursos valiosos e raros não são uma fonte de vantagem competitiva ou de retorno acima do normal se o custo de adquirir e desenvolver esses recursos equivale ao valor que eles criam quando implementados numa estratégia. Existe uma possibilidade implícita de que a vantagem competitiva pode derivar das imperfeições dos mercados. Diferentes empresas nestes mercados vão ter diferentes expectativas sobre o futuro retorno dos seus recursos. Assim, diferentes expectativas relativamente aos recursos sugerem uma vantagem competitiva. Este tipo de vantagem competitiva, nomeada de '*economic rents*' por Barney (1986) (2001), refletem a habilidade criativa e empreendedora das empresas em descobrir como gerar

valor a partir dos seus recursos de maneira a que outras empresas não consigam antecipar. Empresas que pretendem obter uma vantagem competitiva necessitam de estar constantemente melhor informadas sobre o futuro valor desses recursos comparativamente às restantes empresas.

Examinando o conceito de Barney de '*strategic factor market imperfection*', pode-se interpretar que as características da competição não estão no mundo de estados estáticos (equilíbrio) mas sim num mundo de processos de mudança dinâmicos (desequilíbrio). Num sentido dinâmico, a possibilidade de lucro deriva da incerteza *ex ante* do valor real dos recursos e a probabilidade de lucro da realização *ex post* desse mesmo valor. A vantagem competitiva depende em grande parte do modo como se explora esse desequilíbrio no mercado, isto é, da capacidade da empresa em perceber o valor futuro desses recursos (Peteraf, 1993).

A base da visão baseada nos recursos é que empresas bem-sucedidas irão encontrar a sua competitividade no desenvolvimento de capacidades únicas e distintivas, que podem muito bem ser de natureza intangível (Teece *et al.*, 1997). Assim, a essência da estratégia é, ou deveria ser, definida conforme esses mesmos recursos e capacidades (Rumelt, 1984). Adicionalmente, o potencial de criação de valor por parte de uma estratégia, isto é, a aptidão empresarial para estabelecer e sustentar uma posição de mercado lucrativa, dependerá de forma crítica da capacidade de gerar *rents* a partir dos recursos e '*capabilities*' (Conner, 1991). Assim, o que uma organização pode alcançar não é unicamente função das oportunidades com que é confrontada, mas sobretudo dos recursos que consegue reunir e potenciar.

#### **2.1.4. Críticas e Limitações da *Resource-Based View***

Embora a RBV tenha emergido como uma das teorias substanciais da gestão estratégica, são várias as limitações que lhe foram sendo apontadas ao longo do tempo. Qualificada como vaga ou tautológica, as principais críticas ao modelo prendem-se com a insuficiente atenção dada aos mecanismos que realmente contribuem para a vantagem competitiva e com a ausência de evidência empírica. Uma séria omissão da RBV é a ausência de um *framework* que demonstre como as várias partes da organização interagem entre elas ao longo do tempo para que se crie algo novo e único (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Recentemente, académicos têm alargado o âmbito da RBV para mercados dinâmicos. O pensamento é que a mesma não explica adequadamente como ou porque certas empresas conseguem ter vantagens competitivas em situações de mudança rápida e imprevisível. Segundo D'Aveni (1994), a visão da empresa como um conjunto de recursos não se enquadra em mercados dinâmicos, nos quais vantagem competitiva sustentável tem sido observada como improvável. Nestas situações, os recursos são adicionados, recombinaados e removidos com regularidade, pelo que a assunção de que as empresas, pelo menos a curto prazo, estão presas aos recursos que detêm, torna a RBV um modelo um quanto estático (Eisenhardt & Galunic, 2000).

É igualmente referido que esse modelo menospreza o papel das estratégias e capacidades empreendedoras como fontes cruciais de vantagem competitiva. Num mundo dinâmico, não se pode afirmar que as perceções heterogéneas são menos importantes do que os recursos heterogéneos. Essas perceções originam-se na assimetria de informação entre empresas, o que nos conduz, segundo Akio (2005), a uma situação em se torna relevante a incorporação das vertentes empreendedorismo e capacidade de perceber imperfeições na RBV. A forma para explorar essa imperfeição e fazer boa utilização da mesma é uma decisão estratégica e quem está a cargo dessa decisão é um indivíduo, caracterizado pela subjetividade que lhe é intrínseca.

Nestes mercados, em que o cenário competitivo se vai alterando, as *dynamic capabilities* pelas quais os gestores integram, elaboram e reconfiguram competências internas e externas de forma a responder aos desafios de um ambiente em constante modificação parecem ser o meio mais coerente para justificar a vantagem competitiva.

#### **2.1.5. *Knowledge-Based View***

Embora Alchian e Demsetz (1972) tivessem observado nos anos 70 que uma produção eficiente com recursos heterogéneos não era um resultado de deter melhores recursos mas sim de saber e conhecer melhor a *performance* relativa de cada recurso, a emergência da KBV apareceu mais tarde. Muitas das noções da teoria baseada no conhecimento remetem para a observação de Winter (1987). Para compreender o autor, interessa diferenciar dois tipos distintos de conhecimento: o conhecimento tácito (saber como) e o conhecimento explícito (saber factos e teorias).

Aquilo que Winter preconiza é que conhecimento explícito é mais fácil e menos custoso para replicar do que o conhecimento tácito, conhecimento esse que apenas pode ser transferido em interações face-a-face e relações do tipo mestre/aprendiz. De acordo com este argumento, empresas têm um incentivo para investir na articulação e na codificação do seu conhecimento, especialmente em conhecimento que pretendam replicar ou transferir frequentemente de um contexto para outro. O pensamento de que o conhecimento explícito é mais facilmente transferido, na medida em que pode ser codificado, é partilhado por outros autores, como é o exemplo de Kogut & Zander (1992). Contudo, é o conhecimento tácito e complexo que a organização gera no seu interior que resulta em vantagens mais duradouras, na medida em que é de difícil imitação (McEvily & Chakravarthy, 2002).

O que se verificou desde então foi um crescente reconhecimento por parte das empresas do quão importante é gerir os seus ativos intangíveis. Fatores como o desenvolvimento da marca, a relação com os *stakeholders*, a reputação e a cultura organizacional têm sido cada vez mais apontados como fontes de vantagem competitiva sustentável (Chong *et al.*, 2000). A habilidade para desenvolver e potenciar o valor desses ativos intangíveis é uma competência crucial para as organizações, sendo que a vantagem competitiva não está unicamente ligada a ativos físicos e capital financeiro, mas numa efetiva canalização do capital intelectual (Halawi *et al.*, 2005).

Esta abordagem olha para as empresas como corpos que geram, integram e distribuem conhecimento (Narasimha, 2000) (Miller, 2002). A habilidade para criar valor não se baseia tanto em recursos físicos e financeiros, mas sobretudo num conjunto intangível de capacidades baseadas no conhecimento. Difere das restantes correntes de pensamento da estratégia na medida em que olha para o conhecimento como o *driver* da estratégia, injetando uma nova visão assente em três dimensões: colocar os humanos no centro da estratégia, tratar a estratégia como um processo dinâmico e ter uma agenda social (Takeuchi', 2013).

Fundamental para a KBV da empresa é a assunção de que o principal *input* na produção e fonte primária de valor é o conhecimento. A aplicação desse conhecimento para a produção de bens e serviços é o fator chave para a criação de vantagem competitiva pois é através dele que a empresa inova em produtos e processos, ou melhora os atuais, tornando-os mais eficientes (Grant, 1996) (Nonaka & Takeuchi, 1995). O conhecimento

é considerado um recurso estratégico especial, na medida em que, ao contrário dos tradicionais fatores produtivos da economia, não deprecia, gerando retornos crescentes.

Na KBV, a análise de capacidades incorpora recursos humanos, sociais e organizacionais juntamente com os recursos económicos e técnicos. Empresas que detêm conhecimento que possa ser descrito como incomum ou idiossincrático encontram-se numa melhor posição para gerar rentabilidades superiores de forma sustentável (Raft & Lord, 2002). Para Grant (1996), o conhecimento reside num nível individual, tornando assim a integração desse conhecimento no principal desafio e função de uma empresa.

Nonaka (1991) chega mesmo a afirmar que “(...) *the only true lasting competitive advantage is knowledge* (...)”. Fatores como capacidades e competências de gestão, conhecimento técnico e rotinas organizacionais tácitas podem eventualmente ser as principais determinantes da *performance* empresarial (Dess *et al.*, 1995). Geus (1988) reforça este pensamento, argumentando que a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável. Zack (2002), por sua vez, refere que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva baseada no conhecimento depende da seguinte associação: saber melhor certos aspetos que os competidores, juntamente com a limitação temporal dos competidores para adquirirem conhecimento semelhante, independentemente de quanto estejam dispostos a investir.

Apesar de existirem diferentes abordagens à KBV, a forma mais aceite de se construir capacidades distintivas e competências *core* é através da acumulação de experiência, articulação do conhecimento e codificação (Zollo & Winter, 2002) (Nonaka, 1994) ou através dos denominados ‘processos de gestão do conhecimento’ de criar, adquirir, guardar, partilhar e implementar conhecimento (Pemberton & Stonehouse, 2000).

A empresa absorve conhecimento interno e externo, combinando essas duas formas com o conhecimento pré-adquirido e formulando novo conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990). Mesmo informação de fontes externas e explícitas, que envolve custos de aquisição e que está disponível para todos os competidores em simultâneo, pode gerar informação nova e exclusiva quando combinada como o conhecimento interno, e único, de cada organização (Zack, 2002).



A transferência de conhecimento, e a dificuldade em fazê-la de forma eficaz, é um dos aspectos fundamentais na KBV (Nonaka, 1994). Para que essa transferência seja efetuada com sucesso, a vertente da gestão do conhecimento deve conduzir estrategicamente a informação certa às pessoas certas no momento certo e ajudar essas pessoas a partilharem o conhecimento e a convertê-lo em ações que melhorem a *performance* organizacional. '*Knowledge management*', termo regularmente utilizado, passa então por encorajar indivíduos a comunicarem o seu conhecimento através da criação de ambientes e sistemas capazes de capturar, organizar e partilhar esse conhecimento por toda a organização (Martinez, 1998).

A *network* de uma empresa permite-lhe aceder a recursos chave no seu ambiente, como informação, canais de distribuição, capital, bens, serviços, por forma a manter ou potenciar uma vantagem competitiva (Gulati *et al.*, 2000). Bosch-Sijtsema e Postma (2004) referem-se a capacidade absorvente, que lida com a transferência de conhecimento nas organizações. Capacidade absorvente é então a capacidade de absorver novo conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990). Existem várias formas de melhorar a capacidade de uma empresa, em áreas como a I&D, gestão do conhecimento e gestão do negócio, estabelecendo relações e *networks* colaborativas.

Cultura organizacional, por sua vez, é em cada momento o *stock* de conhecimento, codificado ou não, integrado em padrões e receitas de ação adequadas a cada situação. Tempo e rotinas normalmente fazem com que o conhecimento se torne tácito e enraizado, guiando a ação (Balogun & Jenkins, 2003). A rotina consiste nos comportamentos aprendidos, altamente padronizados, repetidos e fundados, mesmo que parcialmente, em conhecimento tácito.

Suportadas pelos fatores mencionados, as estratégias baseadas no conhecimento caracterizam-se pela criação ativa de mudança, e não por reações passivas à mudança. São baseadas na crença de que as empresas podem moldar o seu ambiente enquanto são moldadas por ele. Num mundo em constante mudança, em que a descontinuidade parece ser a única constante, são necessários gestores a todos os níveis capazes de fazer julgamentos sabendo que tudo é contextual, de tomar decisões sabendo que tudo está em mudança e tomar ações sabendo que tudo depende em fazê-lo de forma atempada e oportuna. Recursos como conhecimento, capacidade de aprendizagem, cultura, trabalho em equipa e capital humano são apontados por alguns autores como os que mais

contribuem para a construção de vantagem competitiva sustentável em contextos de mudança (Hitt *et al.*, 2001) (Barney, 2001).

Reconhecendo a importância de formular soluções em contextos dinâmicos, mas baseando-se em alguns dos princípios da RBV, surge a teoria das *dynamic capabilities*. Apresentada de seguida, esta teoria surge para explicar de que forma novas rotinas organizacionais e estratégicas podem conduzir a novas configurações de recursos, à medida que os mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem (Eisenhardt & Martin, 2000).

### **2.1.6. *Dynamic Capabilities***

#### **2.1.6.1. Os significados de Recurso e ‘Capability’**

Antes de se introduzir a abordagem das *dynamic capabilities*, é importante desenvolver o conceito de recursos e ‘*capabilities*’, fazendo a devida distinção. Grant (1991, pp. 118-19) interpreta estes dois conceitos da seguinte forma:

*“Resources are inputs into the production process (...) [they] include items of capital equipment, skills of individual employees, patents, brand names, finance, and so on. But, on their own, few resources are productive. Productive activity requires the cooperation and coordination of teams of resources. A capability is the capacity for a team of resources to perform some task or activity”.*

De modo semelhante, Amit & Schoemaker (1993) definem recursos como o conjunto de fatores disponíveis que são detidos ou controlados pela empresa e que são convertidos em produtos ou serviços finais. ‘*Capabilities*’, em contraste, referem-se às capacidades da empresa em organizar e combinar recursos. Assim, a sua presença é o que permite utilizar recursos, aumentando o potencial para a criação de *outputs*. Enquanto os recursos são a principal fonte para as ‘*capabilities*’ de uma empresa, as ‘*capabilities*’ são a principal fonte para a vantagem competitiva (Grant, 1991).

O aspeto importante desta abordagem comparada ao estágio inicial da RBV é que, para a obtenção de vantagem competitiva, as ‘*capabilities*’ são mais importantes que os recursos. Considerando que a heterogeneidade entre empresas de uma mesma indústria

deriva da forma individual e específica de coordenar e reafetar recursos, as *dynamic capabilities* surgem como o modelo que melhor explica essa heterogeneidade.

#### **2.1.6.2. Raízes Teóricas e Perspetivas**

Após a RBV se ter consolidado como um dos mais relevantes paradigmas no campo da gestão estratégica, as suas limitações deram lugar a um contínuo criticismo. Entre os vários aspetos julgados, destaca-se a sua incapacidade para explicar devidamente as vantagens competitivas em situações de rápida e imprevisível mudança (Eisenhardt & Martin, 2000). Apesar desta evidenciar a importância de acumular recursos ímpares e adotar uma postura agressiva de propriedade intelectual, não contempla explicações para a obtenção e sustentabilidade de vantagens competitivas nestes mercados. A identificação de elementos comuns em empresas de sucesso como a sua capacidade em conceber respostas atempadas e oportunas, a constante inovação de ativos tangíveis e intangíveis e a capacidade dos gestores em coordenar e reafetar competências internas e externas, sugeria um paradigma alargado, que contemplasse o aspeto dinâmico dos ambientes competitivos. Neste contexto, surge a abordagem das *dynamic capabilities*, a qual passo a desenvolver nos parágrafos subsequentes.

Os primeiros pensamentos que suportavam o que se designa de ‘*capability*’ podem ser encontrados em Nelson & Winter (1982). No livro “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”, os autores introduzem o conceito metafórico de ‘*skill*’: a capacidade para uma sequência de comportamentos coordenados que é geralmente eficaz face aos objetivos e no contexto em que normalmente ocorre.

A noção de que a vantagem competitiva abarca a exploração de capacidades existentes, internas e externas, que são características a cada empresa encontra-se parcialmente desenvolvida por Penrose (1959) , Teece (1982) e Wernerfelt (1984). Contudo, apenas mais tarde diversos autores se dedicaram às especificidades que conduzem ao início do processo de desenvolvimento dessas mesmas capacidades e no modo como as empresas conseguem renovar competências para dar resposta às mudanças do ambiente que as rodeia. Estas questões estão intimamente ligadas aos processos, à posição no mercado e à trajetória de expansão de cada empresa (Teece & Pisano, 1994).

O artigo que hoje é geralmente aceite como o artigo fundador das *dynamic capabilities* foi elaborado em 1997, por Teece, Pisano e Schuen. A abordagem que assim

designaram refere-se à habilidade de uma empresa para alterar a sua configuração de recursos aplicando certas capacidades e assim adaptando-se às mudanças do ambiente por forma a alcançar novas formas de vantagem competitiva (Teece *et al.*, 1997). *Dynamic capabilities* não são então mais do que as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais os gestores alteram a sua base de recursos. Assim, são os *drivers* da criação, evolução e recombinação de recursos visando novas fontes de vantagem competitiva (Grant, 1996) (Pisano, 1994).

Com esta conceptualização, os autores enfatizaram dois aspetos chave: a vertente dinâmica e a vertente das capacidades. De acordo com os autores, o termo ‘*dynamic*’ refere-se à capacidade de renovar competências de forma a lidar com um ambiente em constante mudança e de carácter instável, no qual se exigem respostas estratégicas em prazos e *timings* rigorosos, em que a inovação se intensifica continuamente e em que o exercício de previsão da natureza dos mercados e da competição futura é de dificuldade acrescida. O termo ‘*capabilities*’, por sua vez, enfatiza o papel chave dos gestores estratégicos para adaptar, integrar e reconfigurar *skills* organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais por forma a lidar com as exigências de um ambiente em transformação (Teece & Pisano, 1994).

A abordagem das *dynamic capabilities* representa um *framework* coerente para integrar o conhecimento conceptual e empírico existente. Teece e Pisano (1994) argumentam que a vantagem competitiva das empresas surge das *dynamic capabilities* enraizadas em rotinas de alta *performance* a operar na empresa, integradas nos processos da empresa e condicionadas pela sua história. Assente nestes pressupostos, Teece *et al.* (1997, p. 516) formulam a seguinte descrição:

“(...) *the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization’s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions.*”

Wang e Ahmed (2007) referindo-se a ambientes dinâmicos reforçam a necessidade de um comportamento constantemente orientado para a mudança e reconstrução de capacidades chave, assente em três capacidades: adaptativa; absorptiva; e de inovação. Este processo de formação de *dynamic capabilities* vai ao encontro do contributo de

Teece (2007), que descreve a forma estas são construídas e fortalecidas de acordo com três *clusters* de atividade:

- *sensing* - a atividade que envolve o processo de reunir conhecimento sobre o ambiente interno e externo para uma melhor definição das direções estratégicas e tomada de decisão. Visa a exploração de oportunidades no mercado em que atua, o teste de novos mercados e a distinção dos investimentos a fazer com base nos recursos que tem à sua disposição;

- *seizing* - envolve o reconhecimento do valor das informações obtidas no exterior e a preparação para a mudança no sentido do aproveitamento das oportunidades. Providencia as estruturas necessárias para a ação e capta a forma como é conduzida a estratégia para o alinhamento de todos os *stakeholders* de forma a implementar modelos de negócio inovadores e reduzir o risco através da eliminação de ativos ou processos irrelevantes;

- *transforming* - diz respeito às rotinas criadas para a manutenção de vantagem competitiva em situações de mudança, através da coordenação de ativos tangíveis e intangíveis.

De acordo com Teece (2007), estruturas hierárquicas, nas quais existe uma centralização da tomada de decisão, reforçam o *status quo*, o que representa um entrave à inovação. A satisfação com o *status quo* fomenta por vezes um otimismo exagerado que também não favorece a ideal ponderação das decisões estratégicas, podendo isto conduzir à aposta em negócios que posteriormente não se revelam rentáveis para as organizações. Adicionalmente, enfatiza que nem todas as empresas conseguem investir em oportunidades nos momentos certos, desaproveitando-as, pelo que defende a criação de mecanismos de tomada de decisão que guiem o portfólio de investimento e permitam colmatar o dilema apresentado por Dosi *et al.* (2008) entre a exploração de novas oportunidades (*exploration*) e o aproveitamento das capacidades e processos existentes para o aumento da eficiência organizacional (*exploitation*).

Zollo e Winter (2002), por sua vez, destacam as combinações de conhecimento como uma competência-chave na criação de capacidades dinâmicas. Ao considerarem a relevância dos ativos intangíveis para o sucesso organizacional, reforçam a visão de Teece (2007) da necessidade de aprendizagem, absorção e integração de conhecimento

externo. Contudo, diferem de Teece *et al.* (1997) ao considerarem a aplicabilidade das *dynamic capabilities* mesmo em ambientes pouco dinâmicos e com reduzidas taxas de mudança.

A articulação desse conhecimento engloba um entendimento sobre o desempenho global e individual para o estabelecimento de relações causais. Assim, a literatura das *dynamic capabilities* estabelece uma ponte entre os princípios da RBV e as emergentes perspectivas baseadas no conhecimento, que deriva da observação da influência de variáveis como o conhecimento e processos de aprendizagem organizacional para a renovação de competências (Ferdinand *et al.*, 2004). Assim, os autores qualificam as capacidades dinâmicas como um modelo que assenta numa visão *inside-out* de acordo com os princípios da RBV, mas que aceita de forma simultânea a influência de fatores externos, sugerindo a reconceptualização da empresa no sentido de integrar fundamentos presentes na KBV.

A teoria das *dynamic capabilities* assenta na capacidade das empresas para redistribuir e coordenar recursos no sentido de tornar as empresas mais flexíveis. A complementaridade desses recursos é fundamental para a otimização da vantagem competitiva, assente em estratégias de criação de valor dificilmente replicadas pela concorrência (Eisenhardt & Martin, 2000). Os autores destacam estas capacidades como a forma não só de dar resposta ao mercado, como também de criar mudanças no mesmo.

Resultado de fatores de mercado imperfeitos, ou mais precisamente da impossibilidade de transação dos denominados '*soft assets*' como é o caso dos valores, cultura e experiência organizacional, as '*capabilities*' mencionadas não podem ser compradas, mas sim construídas ao longo do tempo. Desta forma, a abordagem das *dynamic capabilities* define limites nas opções estratégicas, pelo menos no curto prazo. O sucesso competitivo decorre sobretudo de processos e estruturas já estabelecidos e da experiência adquirida em períodos anteriores (Teece & Pisano, 1994).

Por ser difícil transformar processos organizacionais, a abordagem das *dynamic capabilities* reconhece que a mudança estratégica é um processo complicado e dispendioso, que pode apenas ocorrer incrementalmente. Como as capacidades não podem simplesmente ser compradas e precisam ser construídas, as oportunidades para o crescimento através de diversificação são limitadas (Rumelt, 1974) (Teece *et al.*, 1994).

### 2.1.6.3. Evolução das *Dynamic Capabilities*

A literatura caracteriza as *dynamic capabilities* como rotinas complicadas que emergem de processos de dependência histórica. A prática e a repetição são importantes mecanismos de aprendizagem e de desenvolvimento das mesmas na medida em que permitem compreender mais profundamente os processos e assim gerar rotinas mais eficazes (Zollo & Winter, 1999).

Erros são também um contributo essencial na evolução das *dynamic capabilities*. Perdas pequenas, mais do que sucessos ou perdas significativas, contribuem para uma boa aprendizagem (Sitkin, 1992). O sucesso por vezes falha em chamar à atenção dos gestores o suficiente para que eles retirem ensinamentos com essa experiência. Perdas grandes fazem com que se criem defesas de tal forma que impedem a aprendizagem. Em contraste, pequenas falhas representam a maior motivação para aprender porque fazem com que os indivíduos prestem maior atenção ao processo e não criem defesas excessivas que bloqueiem a aprendizagem. O efeito dos erros foi examinado por Hayward (1999) num estudo de 241 aquisições em 120 empresas americanas distribuídas por seis setores, tendo concluído que um número moderado de pequenos erros levou a uma maior obtenção de *skills*.

A evolução de *dynamic capabilities* é também afetada pela rapidez da experiência. Experiência que é adquirida demasiado rápido pode deslumbrar os gestores de tal forma que conduz a uma incapacidade de transformar a experiência em conhecimento útil. Por outro lado, uma infrequente aquisição de experiência pode conduzir ao esquecimento do que foi previamente aprendido e assim resultar em pouca acumulação de conhecimento (Argote, 1999).

As *dynamic capabilities* são frequentemente combinações de capacidades mais simples e rotinas relacionadas, algumas podendo servir de base para outras e que precisam de ser aprendidas em primeiro lugar, aquilo que Brown e Eisenhardt definem como '*sequenced steps*'. Rotinas de criação de conhecimento nas quais gestores e restantes elementos da empresa desenvolvem novas formas de pensar dentro de uma organização é uma *dynamic capability* fundamental, bem como decisões de aliança ou aquisição por forma a obter novos recursos através de fontes externas (Eisenhardt & Martin, 2000).

Powell *et al.* (1996) demonstraram que a Cisco Systems, por exemplo, revela um processo de aquisição muito eficaz através do qual os gestores reúnem renovados produtos e *know-how* de processos de engenharia que conduzem a *performances* superiores. Similarmente, estudaram empresas de biotecnologia, destacando os seus processos de alianças estratégicas com o intuito de injetar conhecimento externo como método para alcançar resultados superiores. Finalmente, embora por vezes negligenciada, as denominadas *exit routines*, que descartam combinações de recursos que perdem a sua capacidade de fornecer vantagem competitiva, são também *dynamic capabilities* críticas em mercados sob elevada pressão e constante mudança (Sull, 1999).

#### **2.1.6.4. Universalidade das *Dynamic Capabilities* e Sustentabilidade da Vantagem Competitiva**

Compreender até que ponto as *dynamic capabilities* podem ser copiadas entre organizações é um exercício fulcral para determinar a sustentabilidade de uma vantagem competitiva. Nos círculos académicos, a sua universalidade é um tema que origina opiniões contrastantes.

Kogut e Zander (1992) afirmam que as opções futuras e escolhas estratégicas dependem do percurso passado, implicando que a criação de capacidades tem como origem competências já existentes, assimiladas ao longo do tempo. O pensamento destes autores é partilhado por Teece *et al.* (1997), que referem que os caminhos disponíveis para uma empresa são função da sua posição atual, que por sua vez é função do caminho até então percorrido. De acordo com os mesmos, uma *dynamic capability* que facilmente pode ser copiada ou transferida para outra organização dificilmente poderá representar uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pelo que preconizam a sua singularidade. Sustentado no pensamento de que a evolução das *dynamic capabilities* se baseia na história da organização, *sui generis* na sua essência, colocam restrições à transferibilidade das mesmas, o que lhes confere a capacidade para gerar vantagem competitiva sustentável.

Outros autores, contudo, atribuem um grau superior de universalidade às *dynamic capabilities*. Eisenhardt e Martin (2000) consideram a possibilidade de estas serem copiadas entre empresas, identificando traços comuns entre elas, aos quais atribuem o desígnio de '*Best Practices*'. Assim, a vantagem competitiva estará dependente de como cada empresa utiliza essas capacidades para a transformação da sua base de recursos. O



que se infere é que, apesar de necessárias para essa transformação, as *dynamic capabilities*, por si só, não são sinónimo de vantagem competitiva, na medida em que as diferentes *performances* empresariais serão um resultado dos diferentes recursos que as compõem.

Kogut e Zander (1992) vão ao encontro do pensamento de Eisenhardt e Martin, mas partem de um diferente pressuposto para fundamentar a transferibilidade de *dynamic capabilities* entre empresas. O ponto de partida destes autores é a hipótese de que capacidades são imitáveis dentro da mesma organização. Ao examinar a velocidade de transferência de capacidades ao longo de uma organização, concluíram que esta é influenciada pelo grau de codificação e pela facilidade com que estas podem ser ensinadas. O que os autores provaram é que, quanto maior a facilidade de replicar dentro da mesma empresa, maior a facilidade de transferência para outras empresas.

Desta convergência entre empresas, naturalmente se inferem diversas implicações. Eisenhardt e Martin (2000) reconhecem que a convergência implica equifinalidade, isto é, gestores que desenvolvem *dynamic capabilities* provavelmente iniciam esse processo de diferentes estados iniciais e seguem um caminho distinto. Contudo, como terminam com uma ‘*capability*’ semelhante em termos de atributos chave, os autores concluem que existem diferentes caminhos para alcançar as mesmas *dynamic capabilities*.

Consideram, portanto, que essas são substituíveis, na medida em que, apesar de serem diferentes na sua forma e detalhe, possuem características-chave idênticas, necessárias para serem eficazes. Esta consideração das ‘*Best Practices*’ não invalida que exista uma diferença de eficácia entre *dynamic capabilities* com características comuns consoante o panorama em que atuam, o que leva Eisenhardt e Martin (2000) a irem ao encontro da observação de Teece (2007) no que diz respeito à existência de idiossincrasias na sua aplicação.

A convergência implica igualmente que as *dynamic capabilities* não sejam por si só uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Isto porque, de acordo com a RBV, a vantagem competitiva sustentável ocorre quando as capacidades da empresa não são unicamente valiosas e raras, mas também quando são inimitáveis e insubstituíveis. É neste aspeto que Teece (2007) diverge de Eisenhardt e Martin (2000), ao prever para as *dynamic capabilities* o mesmo carácter que a RBV atribui à base de recursos. A equifinalidade não retira o valor e raridade de uma capacidade, mas invalida as restantes

duas condições, o que coloca em causa a sustentabilidade da vantagem competitiva. Assim, Eisenhardt e Martin (2000) sugerem que as *dynamic capabilities* podem ser uma fonte de vantagem competitiva, mas não sustentável a longo prazo.

#### **2.1.6.5. *Dynamic Capabilities* e a relação com o dinamismo do mercado**

O padrão das *dynamic capabilities*, bem como a sua eficácia, é um fator que está altamente relacionado com a dinâmica do mercado em que são aplicadas. Podemos subdividir os mercados com base no seu dinamismo em mercados moderadamente dinâmicos e mercados muito dinâmicos (*'high-velocity markets'*).

Mercados moderadamente dinâmicos são mercados em que a mudança é frequente mas os caminhos são previsíveis e lineares. São compostos por estruturas de indústrias estáveis, em que as fronteiras do mercado e os *players* são bem conhecidos por todos. Nestes mercados, *dynamic capabilities* eficazes derivam principalmente de conhecimento existente. Os gestores analisam as situações no contexto do seu conhecimento tácito e das regras resultantes da sua experiência e planeiam assim as suas atividades. Podem desenvolver processos eficientes que, seguindo um conjunto de passos lineares, se iniciam na análise e terminam na implementação (Helfat, 1997).

Em contraste, quando os mercados são muito dinâmicos, classificados como *'high-velocity markets'*, a mudança torna-se não linear e menos previsível. Mercados de alta velocidade são aqueles em que as fronteiras são pouco claras, os modelos de negócio bem-sucedidos são indefinidos e os *players* de mercado são ambíguos e inconstantes. Toda a estrutura da indústria é pouco clara. Nestes mercados, as *dynamic capabilities* necessariamente recorrem em menor incidência a conhecimento existente e muito mais na criação rápida de conhecimento específico para cada situação. O conhecimento existente pode até ser uma desvantagem se os gestores sobregeneralizarem a partir de situações passadas (Argote, 1999).

Eisenhardt e Martin (2000, p. 1105) distinguem as *dynamic capabilities* nos dois cenários da seguinte forma:

*“In moderately dynamic markets, dynamic capabilities resemble the traditional conception of routines. They are detailed, analytic, stable processes with predictable outcomes. In contrast, in high-velocity*

*markets, they are simple, highly experiential and fragile processes with unpredictable outcomes.”*

Teece (2007) considera ‘*high-velocity markets*’ aqueles que se caracterizam por uma elevada evolução tecnológica. Para o autor, a teoria das *dynamic capabilities* é uma abordagem que melhor se enquadra em ambientes de alta competitividade. Nestes mercados, estas baseiam-se principalmente na criação de múltiplas alternativas, em informação em tempo real e numa comunicação intensa entre os intervenientes (Eisenhardt, 1989). A prototipagem como forma de adquirir conhecimento remete para uma aprendizagem que resulta de perdas pequenas e *feedback* imediato (Argote, 1999).

O estudo de Pisano (1994) que incidiu sobre o sistema de desenvolvimento de novos processos de produção em empresas farmacêuticas sustenta este pensamento. O autor demonstrou que ‘*learning-by-doing*’, em contraste com ‘*learning-before-doing*’, era vantajoso numa indústria em rápida mudança. Contudo, e apesar de *dynamic capabilities* em setores tecnológicos consistirem essencialmente em regras simples e em criação de conhecimento no momento, o conhecimento *a priori* e a codificação podem desempenhar um papel fulcral para facilitar o processo. Muito frequentemente, estas ferramentas, inseridas nas rotinas, visam garantir uma execução mais rápida e coordenada de detalhes complexos (Eisenhardt & Martin, 2000).

O que se verifica em mercados de alta velocidade é que as *dynamic capabilities* estão num contínuo estado instável entre demasiada estrutura e insuficiente estrutura, o que é denominado por Kauffman (1995) como ‘*edge of chaos*’. O que se torna então complicado de gerir é precisamente este balanço e definir a quantidade ótima de estrutura, o que de acordo com Leignick e Wolff (1999) dificulta a obtenção de vantagens competitivas. Assim, empresas que competem em mercados altamente dinâmicos devem atuar no sentido de criar séries de vantagens temporárias, de curto prazo, em que a lógica estratégica é a oportunidade. O que se conclui é que enquanto em mercados “normais”, a vantagem competitiva é anulada por fatores externos à empresa, em ‘*high-velocity markets*’ a ameaça à vantagem competitiva parte de dentro da empresa, com o potencial colapso das *dynamic capabilities*.

Resumindo, as *dynamic capabilities* são melhor definidas como ferramentas que manipulam a configuração dos recursos. Por vezes, é eficaz utilizar estas ferramentas para destacar a configuração existente e fortalecer a posição atual utilizando a lógica

estratégica de dependência histórica da RBV. Em mercados dinâmicos, o plano de ação deve consistir na utilização de *dynamic capabilities* para desenvolver novas configurações e deslocar a organização para novas posições competitivas utilizando uma lógica que quebra as estratégias com base na dependência histórica.

O foco de vários autores, à semelhança de Teece, em empresas multinacionais, altamente influenciadas pela evolução tecnológica, conduziu à secundarização de setores em que a mudança, à partida, ocorre a um ritmo inferior. Easterby-Smith *et al.* (2008) apontam para ausência de estudos empíricos em setores “normais” e sublinham a importância de focar os estudos relativos a *dynamic capabilities* nestes setores, como é o caso da análise que desenvolvo. As mudanças estruturais sentidas com a crise económica e financeira na construção civil, cujas repercussões ainda hoje impactam no dia a dia das empresas do setor, levam-me a considerar a complexidade do ambiente competitivo para além da dimensão tecnológica.

### **3. O SETOR DA CONSTRUÇÃO**

#### **3.1. APRESENTAÇÃO DO SETOR**

O setor da Construção em Portugal caracteriza-se maioritariamente por microempresas, com reduzida expressão internacional e de cariz sobretudo familiar. Segundo dados do Banco de Portugal, em 2015 o setor da construção apresentava a seguinte distribuição por dimensão: 88% eram microempresas, 12% eram pequenas e médias empresas (PMEs) e apenas 0,1% eram grandes empresas. Segundo dados do Banco de Portugal para o ano de 2015, o setor era composto por cerca de 44 mil empresas em atividade, o que representava 11% do total das empresas em Portugal (Banco de Portugal, 2016).

Em termos de volume de negócios, este concentrava-se sobretudo nos distritos de Porto e Lisboa, com 22% e 33% respetivamente. As PMEs detinham a maior fatia de volume de negócios (51%), sendo também estas empresas as principais responsáveis pelo emprego no setor (50%) (Banco de Portugal, 2016).

Como principais clientes do setor, distinguem-se as entidades públicas e as entidades privadas. A primeira classe de clientes engloba entidades pertencentes ao Estado, salientando-se sobretudo juntas de freguesia e câmaras municipais. As entidades privadas, por sua vez, são compostas por entidades de carácter individual ou coletiva, como é o caso dos consórcios, investidores privados e empresas (Romão, 2015).

O que difere entre estes dois tipos de clientes vai além da forma como estão estruturados, devendo-se ressaltar essencialmente as diferentes perspetivas e pretensões dos mesmos. Os clientes do setor público visam sobretudo obras para a população, das quais são exemplo: estradas, pontes, escolas, estruturas desportivas, hospitais, entre outros. As entidades privadas procuram a construção de moradias, estruturas comerciais, escritórios e prédios, não invalidando contudo que possam participar na construção de obras de interesse público, através das denominadas parcerias público-privadas (Romão, 2015).

Independentemente do tipo de cliente, o fator que fomenta o setor da Construção é, sem dúvida, o investimento. Sendo o investimento proveniente de fundos comunitários, impostos ou parcerias público-privadas (caso das entidades públicas), de capital próprio (como é o caso das entidades privadas) ou de empréstimos bancários (que se aplica a

ambos), o que importa interiorizar é que a capacidade financeira dos clientes acaba por ditar o rumo do setor.

A necessidade de recorrer a entidades bancárias como forma de alavancar negócios e projetos, quer por parte dos clientes do setor quer das empresas que o compõem, e a facilidade de obtenção de crédito verificada em anos transatos, é um dos pontos que melhor explica a situação atual das empresas. Como principal forma de obter financiamento, as empresas comprometeram-se a empréstimos, prestações e taxas de juro a longo prazo na ideia de que a rentabilidade dos seus investimentos daria para cumprir com as suas obrigações, não prevendo a crise económica e financeira e subsequente quebra do setor.

As acentuadas restrições ao crédito limitaram as decisões de investimento das empresas, criando barreiras para a sustentabilidade do seu negócio. Os empréstimos a empresas de construção, no final de Junho de 2013, eram inferiores a 19 mil milhões, uma queda de 19% face ao mesmo período em 2012 e o menor valor registado desde 2004 (FEPICOP, 2015). Num contexto de instabilidade e descridibilização das entidades bancárias nacionais, tem-se verificado um aumento do recurso a formas de financiamento alternativas, com destaque para os investidores privados (Romão, 2015).

Apesar da existência de linhas de crédito para PMEs, como é o caso das Linhas PME Investe, a Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais e Construção (APCMC) acredita estas não são uma solução válida no longo prazo, por não terem a capacidade de suportar as necessidades de crédito existentes. Apesar de representarem um mecanismo de auxílio, não são vocacionadas especificamente para o setor, pelo que a APCMC recomenda a implementação de linhas de crédito mais focalizadas para empresas de construção, eficiência energética e reabilitação urbana, como previsto no Plano Estratégico para a Fileira da Construção 2014-2020 (APCMC, 2014).

De mão dada com o ambiente macroeconómico em que estas se inserem, existem vários fatores que podem justificar o sucesso ou insucesso de uma empresa. À semelhança do que se verifica nas empresas que competem nos mais variados setores, o sucesso das empresas do setor de construção estará sempre dependente em grande escala das relações que se estabelecem entre os seus *stakeholders*. A sustentabilidade de um negócio será sempre função da satisfação de todos os envolvidos e do estabelecimento

de relações de confiança estáveis e duradouras. Neste setor, são várias as partes interessadas que interagem, listadas no quadro 1.

Stakeholders do Setor da Construção		
Promotores	Agentes Financiadores	Fabricantes e Fornecedores de materiais de construção e de máquinas ou equipamentos
Fiscalização	Universidades e Institutos de Investigação	Consultores
Associações Normativas	Associações Profissionais	Autores e Gestores de Projetos
Dono de Obra	Seguradoras	Laboratórios de Ensaios
Empreiteiros e Subempreiteiros	Gestoras da Qualidade	Coordenadores de Segurança, Higiene e Saúde

**Quadro 1 - Stakeholders do setor da construção**

Adaptado de Paulo (2002)

Sendo um setor que engloba um conjunto tão amplo e diversificado de intervenientes, é natural a influência significativa que exerce sobre o desenvolvimento de uma economia. A sua importância vai além do produto final. Ao fornecerem as infraestruturas para os mais diversos serviços e ramos de atividade, contribuem para a evolução do comércio e para a criação de emprego. A forma como o seu desempenho tem um impacto direto na qualidade de vida dos cidadãos, bem como em domínios como o ambiente e a energia, fazem com que a preocupação pela competitividade das empresas do setor seja um assunto premente nas agendas políticas, com vista a promover a procura e incentivar o investimento (Comissão Europeia, 2012).

Apesar dos esforços para assegurar a sustentabilidade do setor, a verdade é que este se depara com diversos problemas estruturais. Insuficiente capacidade de inovação, dificuldade em atrair jovens e em garantir mão-de-obra especializada e medidas de austeridade como o congelamento do investimento público e as restrições ao crédito são alguns dos principais exemplos de variáveis que limitam a recuperação das empresas do setor.

É indubitável que situação atual das empresas nacionais deriva essencialmente do facto de este setor ter sido um dos mais afetados pela crise económica e financeira, como irei demonstrar mais detalhadamente nos pontos seguintes através da análise da evolução dos principais indicadores do setor. Não obstante, deve-se olhar para além dos fatores

macroeconómicos e conduzir uma análise focalizada nas dinâmicas internas das organizações para se compreender o fenómeno em toda a sua complexidade.

### **3.2. ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO – PRINCIPAIS INDICADORES**

Fortemente afetadas pela atual conjuntura, as empresas do setor da construção viram a sua situação financeira degradar-se. Entre outros fatores, aprofundados numa fase posterior, as menores margens de negócio, os atrasos de pagamento e sobretudo as restrições no acesso ao crédito, para particulares e empresas, são alguns dos principais exemplos de dificuldades que emergiram com a crise económica e financeira. O efeito da recessão manifesta-se na queda de alguns dos principais indicadores do setor. Como forma de enquadramento para o caso de estudo apresentado, importa analisar a sua evolução, evidenciando o período de maior impacto da crise.

Um dos indicadores que reflete o contexto desfavorável da economia nacional é o produto interno bruto (PIB). Quando se analisa a evolução deste indicador, denota-se a sua contração na última década, com os anos de 2011, 2012 e 2013 a representarem a sequência mais negativa no que diz respeito à evolução da sua taxa de crescimento real. O ano de 2015 inicia uma variação positiva, sustentada sobretudo no aumento da procura interna e na aceleração do consumo privado, como se verifica no quadro 2.

Período	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Variação do PIB	1,8	0,8	1,6	2,5	0,2	-3,0	1,9	-1,8	-4,0	-1,1	0,9	1,5

**Quadro 2 - Evolução anual da taxa de crescimento real do PIB (%)**

Fonte: INE *Contas Nacionais Trimestrais e Anuais Preliminares* – 4º Trimestre de 2015 e ano 2015

Conhecida a influência do setor da construção para o desempenho da economia em geral, o PIB acaba por ser fortemente influenciado pela incapacidade das empresas do setor em contornar a recessão económica. Entre o ano de 2002 e 2016, verificou-se uma queda de 49% no que diz respeito ao peso da construção no valor do PIB, o que é revelador da perda de representatividade do setor para as contas nacionais (AECOPS, 2017).

Um indicador que reforça esta perda de influência é a evolução da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF). Analisando a FBCF, conclui-se que entre 2005 e 2015 este indicador tem tido anualmente taxas de variação negativa. O ano de 2012 destaca-se



pelos piores motivos, ao registar uma queda significativa de 20% no que diz respeito ao investimento no setor. Relativamente ao peso da FBCF da construção na FBCF total, verifica-se uma contínua depreciação. Entre 2002 e 2016 este valor viu-se reduzido em 22%.

Os valores da produção e o valor acrescentado bruto (VAB) seguem a mesma tendência negativa, registando-se uma queda de 59% e 53%, respetivamente, no período de 14 anos apresentado.



Gráfico 1 - Evolução da produção no setor da construção (milhões €)

Fonte: Estatísticas AECOPS (2017)

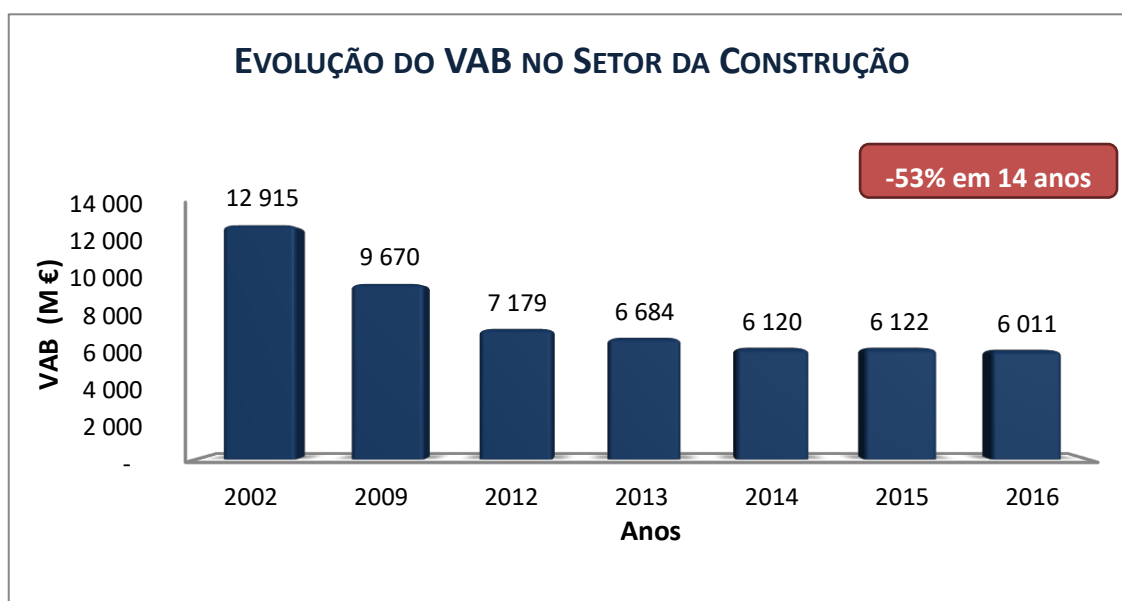


Gráfico 2 - Evolução do valor acrescentado bruto no setor da construção (milhões €)

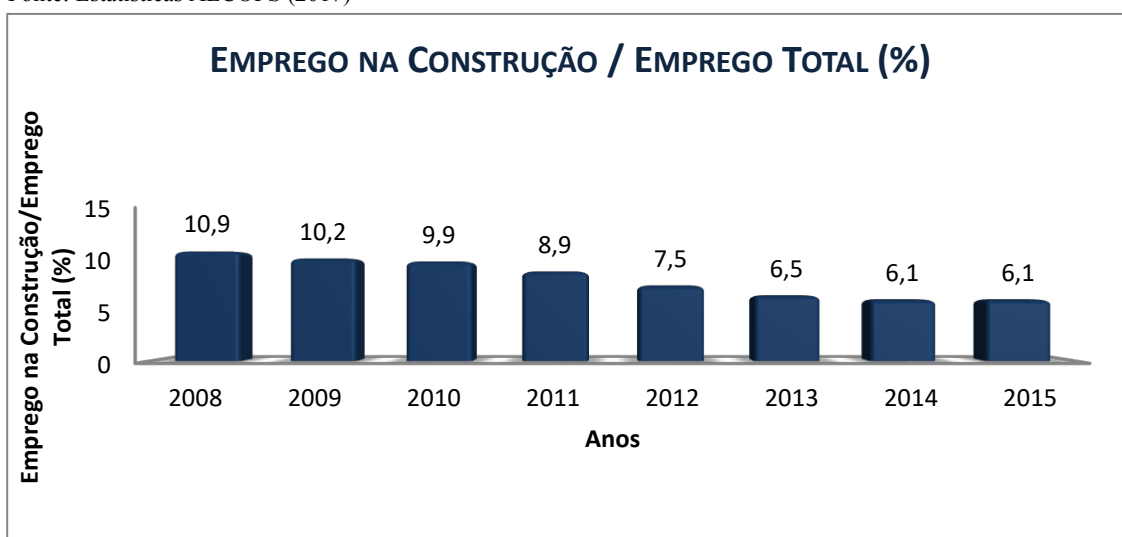
Fonte: Estatísticas AECOPS (2017)

No que diz respeito ao emprego, e como consequência da incapacidade de gerar riqueza por parte das empresas do setor, esta é mais uma das áreas em que indicadores espelham os efeitos da crise económica. O setor da construção, ao envolver diversos setores na sua cadeia de produção, quer a jusante quer a montante, tem um efeito multiplicador. No final de 2015, o emprego no setor da construção totalizava cerca de 277,5 mil indivíduos. Após um percurso marcado por sucessivas diminuições, o ano de 2015 apresentava-se como o primeiro sinal positivo para os trabalhadores do setor. Apesar da abrupta queda deste indicador, que em 14 anos passou para menos de metade do seu valor, o setor representava ainda assim, no final de 2015, 6,1% do emprego total.



**Gráfico 3 - Evolução do número de trabalhadores no setor da construção**

Fonte: Estatísticas AECOPS (2017)



**Gráfico 4 - Percentagem do emprego na construção sobre o emprego total**

Fonte: Estatísticas AECOPS (2017)

A variação observada no emprego justifica-se sobretudo por dois fatores capitais: a incapacidade das empresas em manterem os seus recursos humanos, o que despoletou o despedimento coletivo de trabalhadores como medida inevitável de combate à crise; e o aumento do número de casos de insolvência e falência ao longo deste período, que contribuiu de forma igualmente decisiva para o desemprego no setor e para a sua menor expressão no indicador de emprego total. Quando analisamos a evolução do número de empresas do setor, os dados demonstram um balanço que reflete não só a incapacidade de sobrevivência das empresas do setor, mas também o ritmo inferior a que novas empresas do ramo são constituídas.

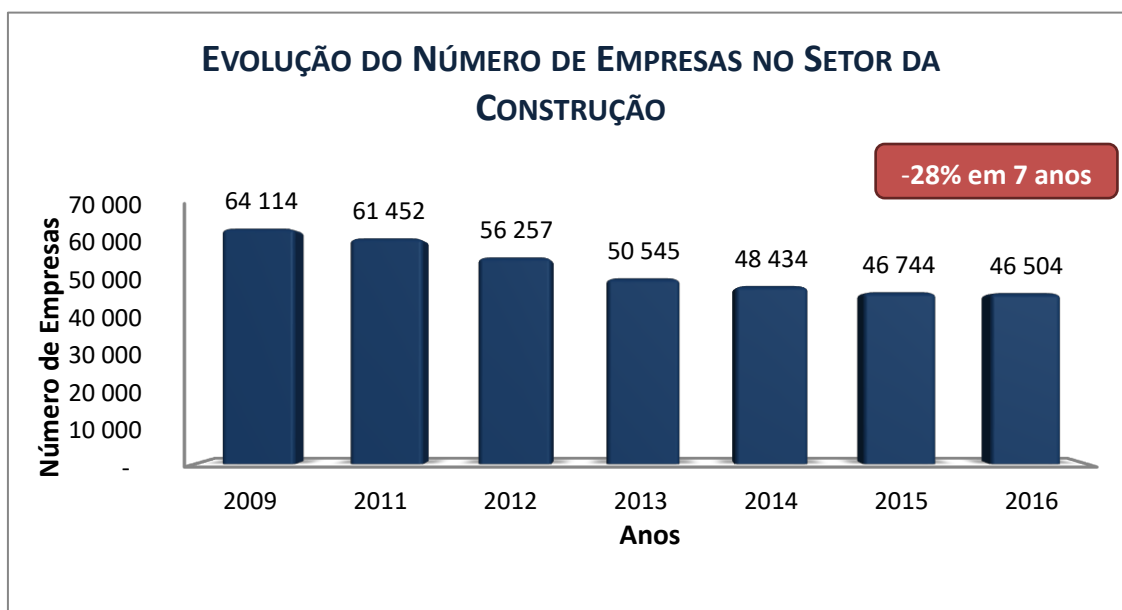


Gráfico 5 - Evolução do número de empresas no setor da construção

Fonte: Estatísticas AECOPS (2017)

### 3.3. INTERNACIONALIZAÇÃO

A recessão da economia mundial provocou a queda de alguns dos principais indicadores do setor, que nada mais refletem do que a incapacidade das empresas e das pessoas para contornarem os obstáculos que foram surgindo. Num contexto de estagnação do mercado interno, de reduzida procura e enfraquecidos volumes de negócio, as empresas viram-se obrigadas a repensar a sua estratégia.

*“Na atual conjuntura económica, em que apesar dos sucessivos anúncios de investimentos, o Setor não conheceu a retoma que era expectável, o sucesso das estratégias de internacionalização de muitas*

*das empresas nacionais de Construção é, hoje, uma mais-valia que tem de ser incrementada.”*

Reis Campos, Presidente da AICCOPN (Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas) (2008)

No meio deste cenário negativo, a principal aposta foi, e continua a ser, a internacionalização. Se na perspetiva dos grandes grupos económicos esta era uma realidade já explorada e parte integrante da sua estratégia global, o mesmo não se pode afirmar relativamente às PME's. Mais do que uma decisão ponderada, existe atualmente a necessidade de estas assumirem uma vertente internacional, como forma de sobrevivência (Da Gama, 2011).

Como alternativa a um mercado interno saturado e em crise, o que se tem verificado é um envolvimento cada vez maior das PME's nos mercados externos, com novos casos de empresas que optam por este rumo a surgirem frequentemente. O investimento é sobretudo em países em desenvolvimento, com destaque para as áreas geográficas de África, mercado predominante, e América Central e do Sul, que nos últimos anos tem vindo a assumir uma maior relevância.

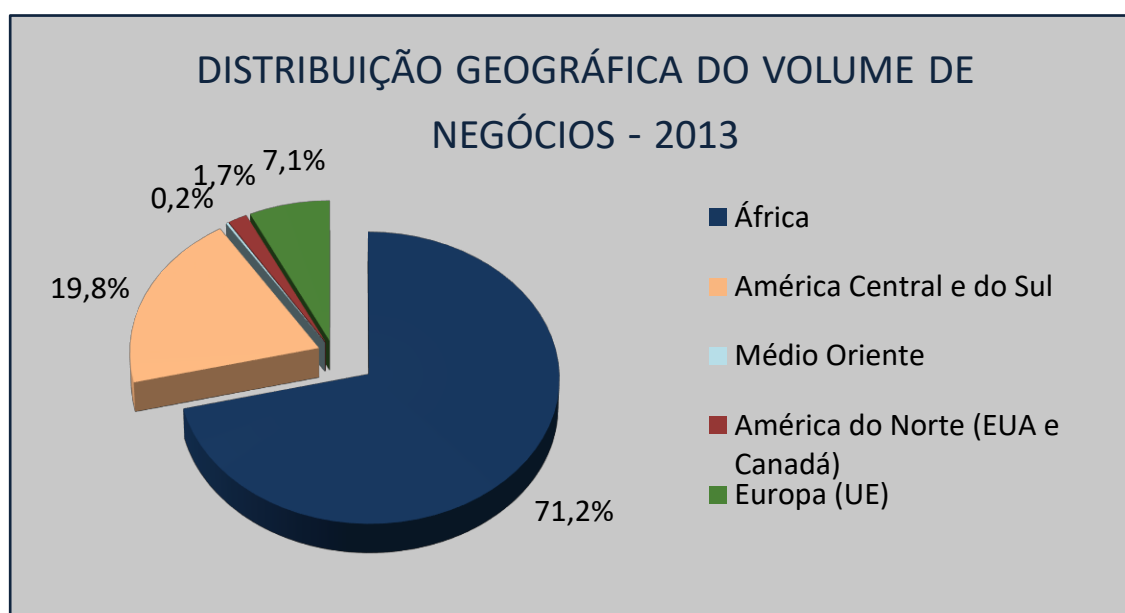


Gráfico 6 - Distribuição geográfica do volume de negócios no exterior

Fonte: Estatísticas AECOPS (2014)

Fazendo uma análise por países, no ano de 2013, Angola representava o principal mercado externo, com 38% do total do volume de negócios, seguida de Venezuela (9%), Malawi (7%), Peru (6%) e Moçambique (5%). Ao nível dos principais mercados em termos de novos contratos, destacavam-se Angola, México, Moçambique, Brasil e Malawi (AECOPS, 2014).

Aproveitar as oportunidades que as economias emergentes representam exige um investimento significativo e uma elevada exposição ao risco, mas em contrapartida pode garantir às empresas uma maior rentabilização da sua atividade (Deloitte/ANEOP, 2009). Mérito das empresas e das estruturas associativas que as apoiam, a internacionalização do setor tem evoluído de forma contínua e ascendente. Entre 2006 e 2016, o volume de negócios no exterior triplicou, o que corresponde a uma taxa de crescimento média anual de 11% ao ano (AECOPS, 2014).



**Gráfico 7 - Evolução do volume de negócios da construção no exterior (milhões €)**

Fonte: Estatísticas AECOPS (2017)

Na certeza de que a resiliência é um fator chave que as empresas devem ter para lidar com obstáculos financeiros, burocráticos, políticos, culturais e linguísticos, até porque os resultados não se geram no curto prazo, o valor superior a 6,5 mil milhões de euros em contratos celebrados no exterior em 2013 é um dos indicadores que reforça e comprova a existência de casos de sucesso (AECOPS, 2014).



**Gráfico 8 - Evolução dos novos contratos no exterior (milhões €)**

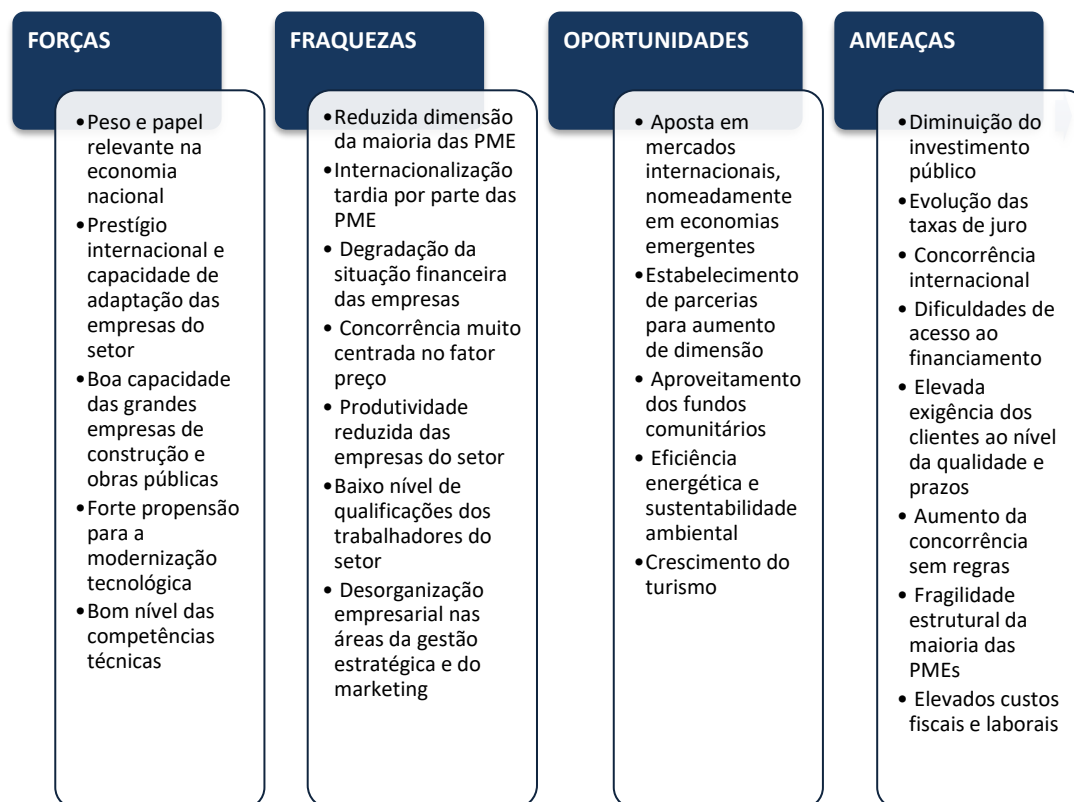
Fonte: Estatísticas AECOPS (2017)

### 3.4. ANÁLISE SWOT

No seu planeamento estratégico, as empresas devem utilizar ferramentas que permitam analisar o ambiente em que se inserem e verificar até que ponto as suas capacidades se articulam com as condições de mercado. Neste contexto, a análise SWOT, acrónimo para *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* and *Threats*, é uma das principais ferramentas utilizadas como base para a tomada de decisão.

A identificação de forças e fraquezas relaciona-se sobretudo com o ambiente interno da organização e, como tal, vai ao encontro da perspectiva das *dynamic capabilities*, ao se relacionar com a integração dos processos, com um foco na atividade principal e no modo como a empresa constrói vantagens competitivas sobre a concorrência. Por sua vez, as ameaças e oportunidades refletem o ambiente externo, permitindo detetar possíveis constrangimentos que comprometam a implementação de estratégias (ameaças) ou, contrariamente, reconhecer apoios e estímulos ao crescimento e desenvolvimento organizacional (oportunidades).

Através da análise de publicações do setor, apresento seguidamente uma Análise SWOT do setor da construção, identificando os pontos-chave que determinam o seu ambiente competitivo.



**Figura 1 - Análise SWOT do setor da construção**

Fonte: APCMC, *Plano Estratégico para a Fileira da Construção* (2014)

Cabe às empresas e às entidades do setor maximizarem as oportunidades em torno dos seus pontos fortes. Atuar em áreas estruturantes como a reabilitação urbana, a inovação da oferta de soluções, a internacionalização dos negócios e a competência dos recursos humanos são algumas das prioridades estratégicas dos diversos agentes económicos.

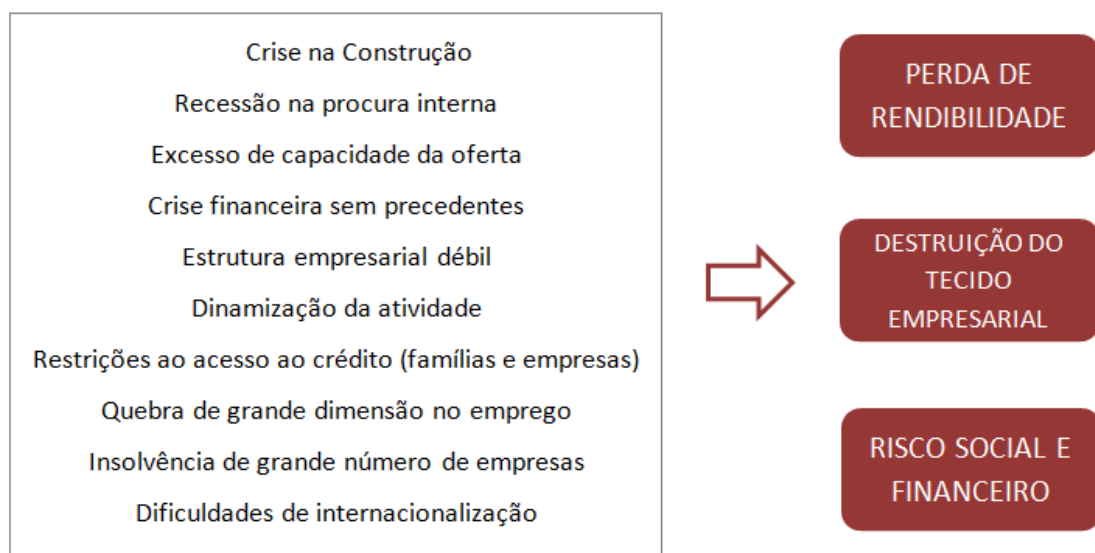
Na presença de problemas de ordem estrutural e conjuntural, encontrar formas de melhorar os negócios e reposicionar as empresas estrategicamente no sentido das oportunidades de mercado é o principal desafio das organizações que apoiam o setor. A APCMC (2014) destaca a importância das empresas estarem informadas e serem devidamente acompanhadas no sentido de tornar mais eficiente a criação de um plano de negócio com vista ao crescimento, suportado numa melhor orientação dos seus recursos humanos e financeiros.

### 3.5. DEFICIÊNCIAS ESTRUTURAIS E HORIZONTE 2020

Apesar de alguns sinais positivos de recuperação em dados mais recentes, o contexto da fileira da construção é de crise económica. Apesar das reconhecidas forças do setor e

das suas empresas, bem como as oportunidades que ditam o rumo a seguir, a situação é de enorme dificuldade. A diminuição drástica da procura interna versus o excesso de oferta, a maior complexidade dos negócios, a exigência de maior qualidade dos serviços e a escassez dos recursos financeiros são algumas das alterações significativas nos mercados enumeradas no Plano Estratégico para a Fileira da Construção 2014-2020 (APCMC, 2014).

Em congruência com as fraquezas e ameaças descritas, a APCMC enumera as principais deficiências estruturais, reforçando a necessidade de novos posicionamentos das empresas. Na figura abaixo, resumem-se os obstáculos que as empresas enfrentam nos dias de hoje, determinando três grandes problemas conjunturais, interligados entre si: perda de rendibilidade, destruição do tecido empresarial e risco social e financeiro.



**Figura 2 - Deficiências estruturais no setor da construção**

Fonte: APCMC, *Plano Estratégico para a Fileira da Construção* (2014)

Como forma de combater as tendências a nível nacional e internacional, que influenciam negativamente as opções estratégicas e as decisões de investimento, a União Europeia define um conjunto de orientações políticas e económicas, incluídas na sua Agenda de Desenvolvimento para 2020. Nesta agenda, a competitividade deriva do cumprimento de três eixos basilares: aumentar a rendibilidade das vendas, sustentabilidade ambiental e crescimento da procura.



A concretização destes objetivos, a médio e longo prazo, visa a recuperação do setor da construção através da valorização das suas empresas e do seu desempenho. Tendo sempre em mente que essa mesma concretização não depende somente das competências dos agentes económicos, mas também da estabilidade política e financeira dos mercados e do panorama do comércio internacional, os princípios para o Horizonte 2020 estruturam-se da seguinte forma:

HORIZONTE 2020		
<b>AUMENTO DA RENDIBILIDADE DAS VENDAS</b>	<b>CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	<b>CRESCIMENTO DA PROCURA</b>
<p>Maior Profissionalização das Empresas em Atividade</p> <p>Maior Coesão Social</p>	<p>Aumento da Competitividade pela Inovação, Qualidade, Fiabilidade do Serviço</p> <p>Minimização dos Impactos Ambientais</p>	<p>Maior Colaboração com as Entidades Públicas</p> <p>Novos Posicionamentos para Segmentos de Mercado de Maior Valor Acrescentado</p>

**Quadro 3 - Macrotendências para o Horizonte 2020**

Fonte: APCMC, *Plano Estratégico para a Fileira da Construção (2014)*

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Constituída em 1981 no distrito de Braga, a Civil, Lda. surge da ambição de um jovem licenciado em economia. A sua visão, aliada ao elevado *know-how* dos restantes sócios em obras públicas permitiu, apesar dos reduzidos recursos financeiros, a criação da empresa. O adiantamento de 50.000 euros por parte de um cliente facilitou a sua conceção e permitiu alavancar o negócio, que passaria pela fabricação de inertes (agregados) para a pavimentação de estradas e caminhos. Inicialmente, o investimento foi sobretudo direcionado para a instalação de uma central de britagem no concelho, essencial para o desenvolvimento da sua atividade económica.

Com cerca de 20 trabalhadores na fase inicial do seu percurso, a empresa não tardou em diversificar o seu repertório dentro do segmento das obras públicas. Após a pavimentação dos caminhos em *tout-venant*, as estratégias seguintes passaram pela implementação de processos de semi-penetração betuminosa e pela aquisição de uma pedreira.

O crescimento da empresa era notável mas, num ambiente social e económico de crise, a empresa enfrentou as suas primeiras dificuldades. Num cenário em que o país teve de recorrer ao Fundo Monetário Internacional, no ano de 1983, surgiam problemas resultantes da conjugação de diversos fatores: dependência da empresa num só cliente - Município de Terras de Bouro; elevados encargos financeiros (os juros eram antecipados, com taxas superiores a 30%); e qualidade inferior dos equipamentos adquiridos e utilização inadequada dos mesmos, que originavam avarias, alteando os custos de produção. Para contornar este cenário, a empresa vendeu, em 1984, o equipamento da pedreira, por forma a diminuir o seu passivo.

Avançando para um período de maior estabilidade, a empresa, na posse de alvarás, adaptou o seu posicionamento no mercado e alargou a sua carteira de clientes. Nesta fase, passou a executar infraestruturas urbanísticas para promotores imobiliários e trabalhos para cadeias comerciais de médias e grandes superfícies, continuando a atividade nas obras públicas (movimento de terras, saneamentos e pavimentações, quer para Municípios quer para a Junta Autónoma de Estradas (JAE)).

O ano de 1986 viria a revelar-se um ano de crescimento acentuado, um ano de mudança e afirmação. Uma subempreitada para uma Sociedade de Construções, seguida de uma adjudicação de pavimentação de uma obra da JAE do Porto, permitiram à empresa consolidar-se no mercado.

A vontade de cumprir com qualidade, a seriedade e as boas relações, internas e externas, fizeram com que a empresa conquistasse o respeito de clientes e fornecedores. A confiança estabelecida com os diversos intervenientes impulsionou uma superior adjudicação de empreitadas e facilitou o crédito proveniente da banca e de fornecedores de equipamentos e matérias-primas. A posição conquistada pela empresa e o aumento da procura conduziram inevitavelmente a um investimento em novos e melhorados equipamentos, com os olhos postos num contínuo crescimento e aperfeiçoamento organizacional.

O objetivo era claro: fazer mais e melhor. O crescimento referido só foi possível com uma aposta forte na inovação e em segmentos até então insuficientemente explorados pela concorrência. A aposta passou pela introdução de obras de conservação de estradas por contrato, primeiro no distrito de Braga e, mais tarde, no distrito de Coimbra. Adicionalmente, incorporou na sua oferta a pavimentação com massas asfálticas a frio, onde antes apenas se faziam semi-penetrações. Depois das massas a frio, instalou uma Central Asfáltica de massas a quente e, com as máquinas de *slurry-seal*, partiu para os revestimentos betuminosos. Para sustentar o crescimento da empresa, foi construído um estaleiro, dotado de laboratórios e oficinas de serralharia, mecânica e pintura. Por esta altura, a empresa era constituída por mais de 400 trabalhadores e detinha um volume de negócios anual superior a 20 milhões de euros.

Após vários anos de sucesso e prosperidade no setor, a empresa depara-se com nova situação de instabilidade, situação que já perdura há mais de uma década. Em 2007 começa a sentir dificuldades, sobretudo ao nível da tesouraria, que viriam a ser agravadas pela crise económica que emergiu nos anos subsequentes. A empresa nunca foi capaz de prever consequências tão nefastas como as que acabaram por se verificar.

Num ambiente em que a tesouraria da empresa não resistiu, o acréscimo de débitos a bancos e fornecedores impossíveis de amortizar no curto prazo foram o corolário da crise que se instalou. Ao fim de combater esta situação, a empresa decidiu, em Maio de

2009, apresentar-se responsavelmente à insolvência, no sentido de ser elaborado um plano para a sua recuperação.

Um ano antes, a Civil, Lda. havia seguido um rumo estratégico semelhante a tantas outras empresas do setor, criando a Civil ANGOLA, sociedade de Direito Angolano, detida em 95% pela Civil, Lda.. No ano de 2011 esta empresa afirma-se no mercado angolano, dando um sinal de uma possível revitalização da Civil, Lda.. Contudo, tal acabou por não se verificar. A incapacidade da empresa em dar a volta à situação é analisada em maior pormenor nos tópicos apresentados de seguida, nos quais se identificam fatores explicativos através da metodologia apresentada.

## 4.2. LONGEVIDADE E EVOLUÇÃO

O tempo de atividade desta empresa, constituída há mais de 30 anos, é um fator que favorece não só a criação, como também a identificação de *dynamic capabilities*. Essa identificação implica a consideração de elementos como a situação da empresa no decorrer da sua história, a influência de decisões passadas (*path-dependence*) e a evolução dos processos organizacionais que permitiram dar resposta a momentos de crise. Para qualquer empresa, a procura de capacidades começa no reconhecimento de quem são e do que têm.

A duração de uma empresa está diretamente relacionada com fatores determinantes para o seu sucesso, como é o caso do conhecimento, do desenvolvimento e da produção. Um dos fatores que fez com que a empresa se diferenciasse dos demais concorrentes foi sem dúvida o conhecimento acumulado, que nada mais era do que a combinação dos “*profundos conhecimentos quer de gestão quer de produção*”<sup>1</sup> do seu gerente, com os conhecimentos que se iam adquirindo em todas as fases da cadeia de valor, através de um “*processo natural, de fazermos as coisas bem e melhorar a cada dia*”<sup>2</sup>.

Os obstáculos superados ao longo da trajetória da empresa, bem como os objetivos atingidos, potenciaram a capacidade para a criação de soluções, isto é, a capacidade para reagir com maior rapidez e efetividade às mutações do ambiente em que se inserem.

---

<sup>1</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>2</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

Aos poucos a Civil, Lda. conseguia *“ganhar mais capacidade para concluir as obras com maior qualidade e em menos tempo, isto é, antes do prazo fixado”*<sup>3</sup>.

A empresa soube aproveitar as suas fases mais favoráveis para solidificar a sua posição no mercado, favorecida pela estabilidade económica do país, bem como pelo elevado investimento em obras públicas nos anos que deram vida ao denominado *boom* da construção. Na primeira década deste século a Civil Lda. *“cresceu significativamente em termos de volume de negócios, atingindo volumes anuais de 20 milhões de euros, e em termos de capital humano produtivo, chegando a cerca de 500 trabalhadores”*<sup>4</sup>.

O caminho para o sucesso não foi alcançado sem algumas dificuldades. No segundo ano após a sua conceção, mais especificamente em 1983, a empresa já havia passado por momentos de dificuldade, num período de crise em que a empresa *“passou por um processo de enorme asfixia financeira tendo, na altura, decidido vender a exploração de uma pedreira para poder respirar e solver as suas responsabilidades”*<sup>5</sup>. Contudo, de acordo com um dos sócios fundadores, não é correto fazer uma comparação daquela que foi uma crise *“sobretudo a nível nacional”*<sup>6</sup> e de *“natureza diferente”*<sup>7</sup> com a atual crise que se vive no setor desde 2008.

Nessa altura, apesar do momento menos positivo do setor, a empresa soube reestruturar-se, não só através da venda de um dos seus ativos, mas pela sua *“experiência no ramo e capacidade de trabalho”*<sup>8</sup> que fez com que a empresa ganhasse um cliente que seria fundamental para o crescimento da empresa nas décadas subsequentes: a JAE, atual Infraestruturas de Portugal, S.A. (IEP). A conquista desse cliente foi alcançada numa situação em que a empresa foi requisitada para se apoderar de uma obra que não iria ser concluída nos prazos fixados pelo empreiteiro responsável, tendo conseguido a Civil Lda. concluir a obra dentro dos limites de tempo pretendidos. Este viria a ser um ponto de viragem, iniciando-se um longo período de crescimento económico e afirmação no setor.

---

<sup>3</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>4</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>5</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>6</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>7</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>8</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

### 4.3. RELAÇÃO COM CLIENTES E FORNECEDORES

De acordo com os entrevistados, a empresa nunca foi dependente de um só cliente. Contudo, *“sendo o core business a execução de obras públicas, os Municípios vizinhos (...) e a Estradas de Portugal (...) foram clientes importantíssimos, responsáveis por grande parte do volume de negócios anual”*<sup>9</sup>.

Com o crescimento da empresa, e a abertura de um grande número de concursos (havia muita oferta por todo o país), várias Câmaras Municipais espalhadas pelo território nacional recorriam à Civil Lda., à qual adjudicavam obras públicas nas regiões. Apesar de não existir uma dependência acentuada de nenhum cliente, houve um que se destacou, a JAE *“pelo facto das obras serem de maior dimensão e com pagamentos dentro do prazo”*<sup>10</sup>. Resultado de um forte investimento no mercado imobiliário nacional, surgiram igualmente clientes particulares, para os quais a empresa concebia infraestruturas onde posteriormente eram construídos blocos habitacionais.

Relativamente a fornecedores, o alargamento da zona de atuação da Civil Lda. conduziu inevitavelmente a um número superior de fornecedores, espalhados pelo país. Numa fase de consolidação da empresa, os fornecedores reconheciam não só a sua capacidade como o seu bom nome junto da banca. De forma progressiva *“foi-se construindo uma relação de confiança entre a empresa e os seus clientes e fornecedores”*<sup>11</sup>.

Essa forte relação era, segundo o gerente da Civil Lda., alicerçada em dois princípios basilares: *“verdade e cumprimento”*<sup>12</sup>. A transparência na condução dos seus negócios reconhecida pelos seus fornecedores facilitava, mesmo em períodos desfavoráveis, a concessão de crédito, *“sem o qual é impossível trabalhar neste setor”*<sup>13</sup>. A empresa tinha assim margem para a negociação de prazos de acordo com a sua realidade. A ligação e comunicação com clientes e fornecedores nunca foi um entrave para a competitividade da Civil, Lda., muito pelo contrário. Quando acordava *“uma forma alternativa de pagamento”*<sup>14</sup>, a empresa sempre honrava esse compromisso com

---

<sup>9</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>10</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>11</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>12</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>13</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>14</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

seriedade. Mesmo em “*momentos de aperto financeiro, não se deixava o fornecedor ‘pendurado’ ou sem resposta*”<sup>15</sup>.

#### 4.4. CENTRALIZAÇÃO E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A centralização refere-se ao grau em que os membros participam na tomada de decisão. Um elevado grau de centralização indica uma menor predisposição dos indivíduos para procurar e instaurar medidas inovadoras. Na empresa em estudo, denota-se uma excessiva centralização, não ao longo de toda a organização, mas sobretudo ao nível estratégico, que é o foco desta dissertação.

Apesar de se constatar que “*os Engenheiros tinham sempre uma palavra a dizer no que diz respeito à realização dos trabalhos*”<sup>16</sup> e que “*peçoal técnico e alguns encarregados (...) acabavam por ter autonomia e poder de decisão direto e indireto*”<sup>17</sup>, esta autonomia ocorre de um planeamento de carácter tático e operacional que, influenciando a concretização das medidas estratégicas, pode não representar a real estratégia da organização.

O planeamento estratégico é responsabilidade da alta administração das empresas e simboliza a visão que esta tem para o seu futuro. No caso concreto da Civil, Lda., este deveria ser realizado pelos seus quatro sócios e pelo gerente, que deveriam conjuntamente delinear as ações de longo prazo com vista ao seu crescimento. Contudo, tal não foi a norma ao longo do seu trajeto.

As principais decisões partiam sobretudo da visão do seu sócio maioritário, sem que existissem mecanismos de diálogo e definição de metas elaborados. Apesar de este ter sempre contado com o apoio dos restantes sócios, por ser “*indiscutivelmente o líder desta organização e principal arquiteto do sucesso atingido*”<sup>18</sup>, nunca houve uma preocupação por parte dos restantes sócios na adoção de uma postura mais crítica e participativa. Apesar das suas menores qualificações, a experiência de décadas no setor com certeza seria um contributo válido para toda e qualquer decisão.

Assim, constata-se que a empresa não se revestiu dos métodos necessários para uma comunicação mais aberta à discussão, que se teria revelado fulcral para o alinhamento

---

<sup>15</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>16</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>17</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>18</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

dos objetivos nos seus anos de crescimento. Esta estratégia em nada favorecia a comunicação de mudanças, projetos, *feedbacks* ou mesmo avaliações gerais sobre a empresa ou funcionários. Assim, parece ter surgido uma disparidade de informação, no sentido em que nem todos os sócios estavam envolvidos da mesma forma no processo de tomada de decisão ou a par de tudo o que acontecia na organização, quer no panorama interno, quer no mercado angolano numa fase posterior.

Obviamente que todas as decisões relacionadas com “*acordos de pagamentos com grandes credores ou decisões de investimento*”<sup>19</sup> teriam obrigatoriamente de depender da aprovação do seu líder. Contudo, não é isso que se pretende enfatizar. Apesar de, em certos casos, contribuir para uma maior integração e coesão da empresa, a centralização na Civil Lda. revelou-se um entrave no desenvolvimento de *dynamic capabilities*, prejudicando a criação de soluções em períodos de ameaça e transformação.

#### 4.5. DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Ao longo do seu trajeto, a empresa sempre demonstrou uma particular aptidão para estar à frente dos seus concorrentes no que a tecnologia diz respeito. Provida de uma estrutura industrial à medida das suas necessidades, o investimento em equipamentos de ponta era uma preocupação constante da Civil Lda.. Conjugado com um especial “*gosto pelo risco no que à produção diz respeito*”<sup>20</sup>, o investimento aplicado “*permitiu que esta empresa fosse sempre das primeiras a estar equipada de máquinas recentes ou capazes de produzir seguindo padrões de países mais desenvolvidos*”<sup>21</sup>.

A Civil Lda. sempre se destacou pela qualidade e atualidade dos seus equipamentos, fator essencial para “*obter claros ganhos de produtividade que se traduziam em vantagens competitivas face à concorrência*”<sup>22</sup>. Por forma a alimentar o seu crescimento e continuar a corresponder às expectativas dos seus clientes, que rapidamente se aperceberam da sua capacidade tecnológica superior, a empresa reconhecia que “*era necessário investir em melhores equipamentos e também mão-de-*

---

<sup>19</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>20</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>21</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>22</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.



*obra mais qualificada*”<sup>23</sup>, não só para assim alcançar uma maior qualidade mas também para reduzir o tempo de realização das obras.

O desenvolvimento tecnológico no setor era gradual, o que não exigia às empresas uma rápida formação de conhecimento específico, mas ainda assim a Civil Lda. não só era a primeira a adquirir equipamentos inovadores como em alguns casos era a única empresa que os detinha: *“Não raras vezes fui contactado por concorrentes e potenciais clientes em regimes de subempreitada a pedirem determinado equipamento, em que me diziam: ‘quando se precisa de um equipamento, pede-se à Civil, Lda. que, com certeza, o tem!’”*<sup>24</sup> – afirma o gerente da empresa.

Apesar desta superioridade tecnológica, a verdade é que o exemplo da Civil, Lda. vem comprovar o que há muito se percebeu num mundo empresarial de crescente competitividade: a acumulação de ativos tecnológicos, sendo fundamental, não garante por si só um sucesso sustentável. Caso contrário esta empresa, que *“sempre foi, reconhecidamente, das empresas melhor apetrechadas em termos de equipamento de todo o país”*<sup>25</sup>, continuaria a ser uma referência no setor.

#### 4.6. DIVERSIFICAÇÃO

Em mercados muito concorrenciais, verifica-se que empresas muito diversificadas tendem a apresentar maior vulnerabilidade quando comparadas com clientes especializados, mas em contraste, essa especialização pode também tornar as empresas vulneráveis às oscilações de um único mercado. Durante vários anos, a Civil Lda. encontrou uma posição de equilíbrio entre especialização e diversificação que lhe permitiu alcançar a eficiência no seu *core business* e, simultaneamente, explorar novas oportunidades e nichos de mercados, garantindo assim um crescimento sustentável.

As iniciativas de diversificação surgiam sobretudo do seu gerente que, para além de possuir um elevado conhecimento das especificidades do mercado e dos seus concorrentes, possuía *“um gosto especial pelo negócio de compra e venda de equipamentos (...) com o intuito de os revender posteriormente com margem de lucro significativa”*<sup>26</sup>. A exploração deste segmento, bem como de outros pelos quais a

---

<sup>23</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>24</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>25</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>26</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

empresa enveredou, não seria possível sem a adoção de uma postura tecnológica e inovadora ao longo da sua história.

Um exemplo mencionado remete para a aquisição de uma Central de Produção de Betão Pronto no início do século, negócio que, *“embora com muito volume”*<sup>27</sup>, se enquadrava num *“mercado muito concorrencial”*<sup>28</sup>. As perdas registadas fizeram com que se colocasse um término a esta experiência num curto período de tempo.

Com o objetivo de promover a *“venda direta ao público e ao mesmo tempo para fornecer a sua própria construção”*<sup>29</sup> a empresa investiu posteriormente na produção de artefactos de betão. Apesar de esta ter contribuído positivamente em momentos menos estáveis, em 2008 a empresa decidiu abandonar o negócio.

Novamente no sentido de redução de custos e do aumento do controlo sobre a cadeia de valor dos produtos implementados na sua atividade, a empresa realizou um investimento na exploração de uma pedreira. A *“produção de agregados foi importante no fabrico de misturas betuminosas que foram aplicadas nas várias obras de construção e beneficiação de estradas”*<sup>30</sup>, sobretudo no concelho de Montalegre, no qual se situava a pedreira, mas não se restringindo ao mesmo.

Finalmente, e resultado de um forte investimento no início do século no mercado imobiliário nacional, a Civil Lda. participou na construção de dois blocos habitacionais em Braga, de 12 frações cada. Entre 2007 e 2009, a empresa concebeu, para clientes particulares, *“infraestruturas em várias urbanizações onde, posteriormente, (...), construíam vários blocos organizacionais”*<sup>31</sup>. Apesar do sucesso deste empreendimento, que possivelmente representa o exemplo mais claro de diversificação do negócio, esta foi *“uma experiência isolada e sem direito a repetição”*<sup>32</sup>.

#### **4.7. RECURSOS HUMANOS**

Em qualquer empresa, de qualquer setor, é transversal a importância dos recursos humanos. Estes devem ser qualificados de acordo com as funções que desempenham e contribuir com o seu conhecimento individual para a formação de um conhecimento

---

<sup>27</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>28</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>29</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>30</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>31</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>32</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

coletivo. Em períodos de crescimento, a empresa adaptou os seus recursos, adicionando pessoas aos mais diversos cargos: “(...) *houve a necessidade de aumentar o número de pessoal qualificado na área da Engenharia (...), na parte do escritório e também contratar um número superior de trabalhadores menos qualificados*”<sup>33</sup>.

Em termos de pessoal técnico o gerente afirma que “*foi sempre o número adequado ao quadro produtivo e volume de negócios*”<sup>34</sup>. Relativamente a trabalhadores não qualificados, apenas foi mencionado que o seu número aumentou, pelo que se conclui que nunca foi um problema para a empresa dotar-se desta classe de trabalhadores, abundante no setor.

Contudo, através das entrevistas realizadas conclui-se que a gestão dos recursos humanos foi um entrave para a organização noutras posições hierárquicas, na medida em que ambos os entrevistados referiram aspetos negativos relativos a este fator. De acordo com o sócio, “*um dos erros que a empresa cometeu foi meter pessoal no escritório sem qualificações ajustadas*”<sup>35</sup>. Esses cargos foram preenchidos por pessoas que acabaram por se revelar insuficientes para as ambições de uma empresa com a dimensão da Civil, Lda., muito por culpa da ausência de um processo de recrutamento e seleção com o rigor que se exigia: “(...) *acabámos por facilitar nos períodos de maior sucesso. Como havia muito trabalho e constante necessidade de mais gente, muitas vezes chegámos a meter pessoas que eram nossas conhecidas ou familiares, sem que existisse uma seleção cuidada.*”<sup>36</sup>.

Quando perguntado sobre a evolução dos recursos humanos, o gerente foi mais longe e referiu que essa foi “*a grande pecha na gestão da empresa*”<sup>37</sup>. Na sua opinião, os anos de maior crescimento da empresa, sobretudo no início desta década, deviam ter sido acompanhados por um aumento do quadro de administrativos, de apoio à gestão: “*O quadro administrativo tornou-se curto para que existisse uma gestão rigorosa e controladora.*”<sup>38</sup>. A vontade dos sócios em manter o perfil familiar que sempre caracterizou a Civil, Lda., bem como o receio de que um crescimento acentuado dos

---

<sup>33</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>34</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>35</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>36</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>37</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>38</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

quadros conduziu a uma crise de gestão da estrutura administrativa existente, parece ter sido uma das justificações para a adoção de uma postura sobretudo conservadora.

Não obstante, a injeção de conhecimento e novas perspectivas é essencial para o aumento da competitividade das empresas. A ausência de um plano para fomentar um crescimento sustentável, sobretudo através da criação de cargos próximos à gestão, de auxílio à tomada de decisão estratégica, é apontado como um dos aspetos que impediu um progresso revestido de maior orientação.

Constata-se assim um conjunto de fatores que reduziu o potencial de criação de *dynamic capabilities*, limitou a melhoria dos processos de avaliação organizacional e conduziu à ausência de mecanismos de controlo de *performance* individual e coletiva. Assim, decidir onde, como, quando e quanto investir tornou-se um desafio ainda mais exigente para os órgãos de gestão da empresa. Construiu-se então um cenário em que esses órgãos, “ficaram sobrecarregados face à dimensão atingida pela empresa, tornando-os reféns dessa dimensão sendo obrigados a delegar funções ou posições que careciam de mais cuidado e rigor”<sup>39</sup>.

#### **4.7.1. Formação**

Na medida em que o setor não se revela atrativo, existindo uma clara escassez de recursos qualificados para o setor, seria de esperar um investimento das empresas do setor em formação. No caso concreto, tal não se verifica, seguindo esta um modelo *learning-by-doing* no que toca à aprendizagem e melhoria dos seus colaboradores. Os reduzidos níveis de formação são então outro fator que não só restringe a criação de *dynamic capabilities* como reduz a qualidade das empresas. É imperativo que as empresas do setor apostem na formação, por forma a atraírem melhores profissionais para área e darem um passo importante no sentido de alterar a má imagem do setor no seio da opinião pública, que o vê como um setor pouco saudável, mal pago, inseguro, pouco tecnológico e pouco atrativo para pessoas qualificadas em termos de carreira, precisamente a imagem contrária que deve ser passada para os recursos humanos de que atualmente carece.

---

<sup>39</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

#### 4.7.2. Comunicação e Trabalho de Equipa

Além dos processos e das rotinas como suporte à criação de *dynamic capabilities*, é importante que as empresas desenvolvam mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento. A crise financeira que abateu o setor e as suas empresas veio demonstrar que a empresa não se revestiu de procedimentos ao nível da estratégia de comunicação que pudessem elevar a empresa a um outro patamar em termos da sua organização interna. Soluções como tornar regular a existência de sessões de esclarecimento, incentivar discussões coletivas com vista à articulação do conhecimento e desenvolver processos de avaliação de desempenho são alguns exemplos de sistemas que contribuem para o dinamismo de uma organização. Sendo estes mecanismos organizacionais potenciadores de geração de *dynamic capabilities*, têm um papel fundamental em fenómenos como a mudança organizacional, a inovação e o desenvolvimento.

No que diz respeito à Civil, Lda., a implementação de medidas de *feedback* desde a obra à conceção, isto é, medidas de colaboração entre todos os envolvidos no processo de construção, teria resultado em benefícios para a empresa em termos de rentabilidade, qualidade e redução de custos. Um dos pontos mencionados pelo gerente da empresa foi precisamente a dificuldade em conduzir obras pelo custo que estas representam, pelo que a contenção do desperdício de materiais deve ser um objetivo primordial:

*“As empresas neste sector têm estruturas pesadas pois, para se ter uma ideia grosseira das necessidades diárias, uma empresa que faça beneficiação de estradas precisa, no mínimo de 25 pessoas entre administrativos, brigadas de produção e motoristas de camiões para transporte dos materiais a aplicar (...). Um dia normal de produção corresponde a aplicar, no mínimo, 350 toneladas de misturas betuminosas. Para isto são necessários mais de 20 mil euros, incluindo gasóleo para máquinas e camiões”<sup>40</sup>.*

Através da implementação de cronogramas rígidos de planeamento e execução, padronização, otimização de custos e racionalização dos processos, as empresas devem operar no sentido de uma construção industrializada, na certeza de que essa

---

<sup>40</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

flexibilidade e controlo em todas as fases do processo só se tornam exequíveis com uma presença mais significativa de mão-de-obra qualificada nos seus quadros.

#### 4.8. OS EFEITOS DA CRISE

As dificuldades da Civil Lda. iniciam-se em 2008, ano em que os efeitos da crise se alastram à economia global, o que se traduziu em enormes perdas para a banca e para o setor da construção civil em geral. Rapidamente se *“começou a sentir uma diminuição no investimento público, associado à prática de preços muito baixos nos concursos”*<sup>41</sup>. Na tentativa de evitar despedimentos, a empresa viu-se obrigada a *“concorrer a empreitadas com preços muito baixos para poder manter o quadro de pessoal”*<sup>42</sup>.

As reestruturações da banca conduziram a uma diminuição drástica do financiamento direcionado para este setor: *“praticamente parou o investimento público, com uma redução drástica de obras lançadas a concurso”*<sup>43</sup>. Um dos entrevistados refere que *“por essa altura a própria banca dizia que o crédito para as empresas de construção era zero”*<sup>44</sup>, o que inevitavelmente conduziu ao aparecimento de dificuldades de tesouraria. O impacto da crise repercutiu-se em empresas de todas as dimensões. A Civil, Lda. foi afetada não só por via direta mas também indiretamente, ao ver muitos dos seus clientes para quem executavam *“trabalhos de infraestruturas e urbanizações”*<sup>45</sup> falirem, o que agravou ainda mais a rutura da tesouraria no ano de 2009.

Para agravar a situação, muitas empresas grandes viram-se igualmente obrigadas a repensar a sua estratégia. Muitas delas *“começaram a concorrer a obras mais pequenas, com preços mais baixos dada a sua capacidade e dimensão, o que veio dificultar ainda mais as pequenas e médias empresas”*<sup>46</sup>.

Num contexto em que clientes e fornecedores entraram em queda, bem como a Civil, Lda., criou-se um ciclo vicioso com atrasos e faltas de pagamentos entre eles. *“Como nenhum cliente paga adiantado, sem linhas de financiamento contratados com a Banca*

---

<sup>41</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>42</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>43</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>44</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>45</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>46</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

*torna-se asfixiante e praticamente impossível de trabalhar sem as mesmas*”<sup>47</sup>, visto que os encargos diários para a realização da atividade regular da empresa são muito elevados.

Com a falta de obras e com os problemas de tesouraria, a empresa começou a não ter capacidade para pagar os salários a tempo, o que gerou um *“descontentamento por parte de todos”*<sup>48</sup>, com efeitos imediatos na motivação dos trabalhadores: *“basta o pagamento dos salários ou subsídios atrasar que se torna muito difícil manter os trabalhadores – qualificados ou não qualificados – devidamente motivados”*<sup>49</sup>.

Neste momento, a empresa procurava comunicar uma mensagem positiva, de esperança e promover o diálogo para salvaguardar a sobrevivência da empresa e dos seus trabalhadores. Contudo, acabou por se gerar *“um efeito de bola de neve em que se torna bastante complicado gerir as expectativas das pessoas (...)”*<sup>50</sup>. Segundo o testemunho do sócio da Civil, Lda., a situação acabou por se agravar com a deterioração do diálogo e com o passar de uma imagem de frustração para os trabalhadores que apenas serviu para causar maior insegurança.

*“Menor motivação (...), menor produção (...), menor rendimento que leva a menor ganho ou maior perda”*<sup>51</sup>. É desta forma que o gerente resume o ciclo vicioso da motivação dos trabalhadores da empresa. Na sua opinião, as leis laborais tornam *“os sócios e gerência reféns da vontade destes (...)”*<sup>52</sup> ao permitirem a justa causa na rescisão contratual com o atraso de dois salários e/ou subsídios de férias.

Contra a vontade da empresa, tornaram-se urgentes, para além da negociação de juros bancários, medidas de corte de custos, que resultaram no despedimento de um número considerável de trabalhadores. Apesar destas medidas, bem como a tentativa de se manter ativa através de obras mais perto da sede com o objetivo de retirar mais proveitos e reduzir os custos associados com materiais e deslocação de trabalhadores,

---

<sup>47</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>48</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>49</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>50</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>51</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>52</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

*“tornou-se necessário aprovar toda e qualquer compra de material para obra”*<sup>53</sup>. Para o gerente, esta *“perda de autonomia em obra”*<sup>54</sup> foi um dos grandes problemas.

Num contexto de crise setorial e interna, *“a empresa viu-se obrigada a apresentar-se à insolvência em 2009, da qual resultou o perdão parcial da dívida a fornecedores”*<sup>55</sup>, decisão que a marcaria definitivamente.

#### **4.8.1. Internacionalização como medida de sobrevivência**

Um ano antes de se apresentar à insolvência, a empresa havia-se lançado no mercado africano. Embora independente, a Civil, Lda. ANGOLA partilhava a marca Civil. Os entrevistados reforçam a pertinência da decisão tomada, como forma de combate à crise política e económica que se vive nacionalmente. Alertam, contudo, que neste tipo de investimento, as empresas devem *“pensar a longo prazo”*<sup>56</sup>. As vantagens assentam sobretudo no *“volume que potencia ganhos significativos, importantes para cobrir o eventual e previsível défice de exploração que se verifica em Portugal”*<sup>57</sup>.

Em anos transatos, a internacionalização para este novo mercado *“foi importante no auxílio financeiro (...) mas a crise de divisas que há nesse continente há 2/3 anos dificultou imenso esse auxílio”*<sup>58</sup>. Não obstante, garantem que as perspetivas são boas, que a empresa está estabilizada e com muito trabalho.

Apesar do *cluster* da construção ser composto quase na sua totalidade por microempresas e PME's, como apresentado previamente, a Civil Lda. provou que é possível fazer a transição para mercados internacionais com sucesso. Alicerçada nas suas principais capacidades dinâmicas, apresentadas de seguida, consegue atualmente novos contratos no exterior a um ritmo promissor, o que revela o seu enorme potencial de desenvolvimento no mercado externo.

A Civil Lda. é apenas mais um exemplo dentro da vasta panóplia de empresas de construção que optaram por apostar numa estratégia de internacionalização. O seu caso vem reforçar a ideia, já existente, de que este rumo é uma inevitabilidade. Contudo, e dado que a maioria das empresas não possui a dimensão e os recursos para se expandir

---

<sup>53</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>54</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>55</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>56</sup> Anexo 1 – Entrevista semiestruturada realizada a 14 de Agosto a um sócio da Civil Lda.

<sup>57</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.

<sup>58</sup> Anexo 2 – Entrevista semiestruturada realizada a 21 de Agosto ao Gerente da Civil Lda.



internacionalmente, é importante que, não o conseguindo fazer de forma autónoma, se associe com outras empresas, num esforço de cooperação. Enquanto instrumento estratégico para a exploração de mercados que de outra forma não seriam acessíveis, esta é uma via incentivada pelas entidades nacionais e europeias, na medida em que ajuda a gerir o risco de diversificação e internacionalização, colmatando limitações específicas das empresas, quer ao nível das competências técnicas, quer ao nível financeiro.

No caso da Civil, Lda., o seu processo de internacionalização não decorreu através do estabelecimento de redes de cooperação, o que é demonstrativo da competitividade desta empresa, assente num vasto conhecimento do setor e das suas particularidades. A sua elevada capacidade de resposta potenciou a sua afirmação no mercado Africano que, apesar de não ser o '*El Dorado*' que muitos imaginam, foi vital no passado e é hoje o futuro da Civil, Lda..

Apesar desse sucesso num novo mercado, e da cooperação ser sobretudo referida como uma ferramenta a ser utilizada em estratégias de maior risco como é o caso da internacionalização de uma empresa, a verdade é que, numa perspetiva interna, esse cenário nunca foi uma possibilidade. No contexto de degradação da procura interna, a associação a outras empresas em dificuldades poderia ter sido uma estratégia considerada, no sentido de alargar o seu mercado, as suas competências e, sobretudo, diminuir a exposição ao risco e os custos suportados.

## 5. CONCLUSÕES

Vários autores destacam a ligação das *dynamic capabilities* com os processos, posição e trajetória da empresa, numa dependência histórica à qual atribuem o significado de ‘*path-dependence*’ (Teece & Pisano, 1994) (Teece *et al.*, 1997). As rotinas são uma reflexão da experiência acumulada das organizações na medida em que são “o resultado de uma aprendizagem tentativa-erro e de uma seleção e retenção de comportamentos anteriores” (Gavetti & Levinthal, 2000, p. 113).

Olhando para o estudo de caso, conclui-se que a empresa, há mais de 30 anos a operar no setor, apresenta uma longevidade que favorece a criação de *dynamic capabilities*. Ao longo da sua história, foi interiorizando rotinas através de uma aprendizagem de acordo com a referida por Gavetti e Levinthal (2000). Através da superação de obstáculos e crises na sua fase inicial, a empresa foi acumulando experiência com base em mecanismos de tentativa-erro. A seleção dos comportamentos a reter permitiu, anos mais tarde, a estabilização necessária para o crescimento e afirmação no setor.

Essa afirmação no setor da construção explica-se em grande parte pela capacidade de liderança do seu sócio maioritário, que demonstrou uma profunda veia empreendedora, desde o momento em que idealizou a empresa. Andreeva e Chaika (2006) salientam a importância de capacidades de liderança e empreendedorismo para a existência de *dynamic capabilities*. O seu elevado conhecimento do setor e a forma como aos poucos ia consolidando a empresa no mercado era reconhecido por clientes e fornecedores que viam na Civil, Lda. uma empresa estável e com enorme potencial, o que resultou na criação de relações de confiança duradouras. Isto conduz-nos à *dynamic capability* identificada como *networking*.

A empresa sempre se regeu por um modelo familiar, caracterizada pela centralização das tomadas de decisão e estrutura pouco flexível. De acordo com Teece (2007), estruturas hierárquicas, nas quais existe uma **centralização do processo de tomada de decisão**, reforçam o *status quo*, o que representa um entrave à criação de *dynamic capabilities*.

Todos os sistemas são compostos por subsistemas que, até certo grau, são independentes e interdependentes, mas para que as empresas tenham uma estrutura ajustada à competitividade do setor, devem conseguir alcançar um equilíbrio entre a

autonomia/flexibilidade dos mais diversos níveis e a coordenação entre os mesmos (Teece, 2007). A empresa ressentiu-se das práticas adotadas, típicas do modelo tradicional de gestão das empresas familiares (que nunca deixou de ser), o que a fragilizou face à emergência da crise no setor.

Apesar disso, a empresa sempre apresentou a *dynamic capability* identificada como **inovação e renovação tecnológica**, isto é, uma conjugação de recursos tecnológicos superior comparativamente à concorrência.

Contudo, a presença desta *dynamic capability*, que sempre foi uma das suas destacadas mais-valias, não foi suficiente para contornar os obstáculos que surgiram em 2008. Num cenário de mudança acentuada no setor, em que as empresas precisaram de se reestruturar para sobreviver, o conhecimento existente deixou de ser tão fiável e os modelos de negócio bem-sucedidos tornaram-se ambíguos. O que o estudo de caso parece sugerir é que o aumento do dinamismo do mercado alterou a configuração das vantagens competitivas.

A vantagem competitiva associada a esta *dynamic capability* num mercado “normal” corria o risco de ser anulada por fatores externos à empresa, como Leignick e Wolff (1999) assim preconizam. Já no contexto de um “novo mercado”, embora não se podendo caracterizar como um *high-velocity market*, encontram-se semelhanças no sentido em que a ameaça à vantagem competitiva partiu de dentro da empresa, dando-se o colapso da *dynamic capability*. Comprova-se desta forma que quando mais dinâmico for o mercado em que as empresas atuam, maior relevância ganha a lógica que consiste na quebra das estratégias com base na dependência histórica para a procura de novas configurações e posições competitivas.

O que se verificou durante os anos de crescimento da Civil, Lda. foi um ambiente em que as mudanças no setor da construção eram incrementais e decorriam a um ritmo pouco elevado. A satisfação com o *status quo* bem como a presença de vantagens competitivas assentes em *dynamic capabilities* como o *networking* e a capacidade de inovação e renovação tecnológica fizeram com que o investimento noutras áreas fosse descurado, não tendo sido reajustadas às necessidades que naturalmente iam surgindo com o crescimento organizacional.

A empresa não cultivou uma predisposição para a mudança, o que se revelou decisivo na sua incapacidade de implementar mudanças organizacionais ao longo do tempo. Ao não implementar uma mentalidade transversal à organização para que, independentemente do nível hierárquico, existisse uma elevada prontidão, limitou as suas opções estratégicas aquando o surgimento da crise de 2008.

A satisfação com o *status quo* fomenta, segundo Teece (2007), um otimismo exagerado que também não favorece a ideal ponderação das decisões estratégicas, podendo isto conduzir à aposta em negócios que posteriormente não se revelam rentáveis para as organizações. Na Civil, Lda., identifica-se uma estratégia que não foi suficientemente equilibrada no que diz respeito ao dilema exposto por Dosi *et al.* (2008) entre explorar novas oportunidades ou investir no reforço das capacidades e processos existentes.

Apesar dos esforços de diversificação, essas apostas por parte da Civil Lda. foram sobretudo estratégias para melhorar o desempenho do seu negócio central. Como foi possível aferir dos testemunhos obtidos, os resultados da diversificação da empresa nunca contribuíram significativamente para o seu crescimento (**insuficiente capacidade de diversificação**), sendo inclusive apresentados exemplos de decisões que resultaram em perdas significativas, o que pode ter sido consequência de um otimismo excessivo, como refere Teece (2007). Ao contrário da Civil, Lda., empresas grandes do setor apostaram numa diversificação de âmbito mais alargado e transformacional, enveredando por áreas como o ambiente, as energias renováveis, as concessões, o imobiliário, o turismo ou o setor automóvel. Pode-se afirmar que o reduzido grau de diversificação da empresa em estudo, com o seu negócio predominante a representar cerca de 70% a 95% das suas receitas, foi um dos motivos para o seu declínio.

Outro fator que contribuiu para o seu insucesso foi a **ausência de processos de recrutamento, seleção e formação adequados** à dimensão atingida. Num clima de otimismo e saúde financeira no início do século, a empresa não se revestiu das pessoas certas nos cargos certos, o que prejudicou a criação de *dynamic capabilities*.

Caminhando a literatura para um ponto em que a KBV se integra cada vez mais na perspetiva das *dynamic capabilities*, a combinação de conhecimento revela-se uma competência-chave (Zollo & Winter, 2002). A articulação desse conhecimento engloba um entendimento sobre o desempenho global e individual para o estabelecimento de relações causais. A realização deste estudo de caso reforça o pensamento de que o

conhecimento é crucial para a renovação das capacidades da empresa. A Civil Lda., ao não investir suficientemente na reestruturação dos seus recursos humanos, contribuiu não só para a estagnação cognitiva dos mesmos como para o decréscimo dos seus índices de motivação.

Para além disso, a ausência de uma comunicação eficaz, deteriorada com as dificuldades de tesouraria e consequente instabilidade, e de mecanismos de *feedback*, refletem outros problemas ao nível da gestão de recursos humanos. Para o desenvolvimento de novas *dynamic capabilities* a empresa deveria ter investido numa melhor distribuição de grupos de trabalho, na intensificação de partilha de informação interdepartamental e a transferência de responsabilidade como procedimentos organizacionais para a obtenção de flexibilidade em processos de mudança (Andreeva & Chaika, 2006).

A flexibilidade organizacional é um conceito central na teoria das *dynamic capabilities*, mais propriamente em contextos dinâmicos, na medida em que facilita a redistribuição e coordenação dos recursos. A complementaridade desses recursos é fundamental para a otimização da vantagem competitiva (Eisenhardt & Martin, 2000).

Apesar da sua aposta com sucesso no mercado externo, demonstrando **capacidade de internacionalização**, a empresa não conseguiu recuperar no mercado interno. Apesar de esse insucesso se justificar com a crise de divisas que assola o mercado Angolano, que limitou o auxílio à Civil, Lda., a verdade é que a empresa apresentava problemas estruturais que dificilmente a fariam sobreviver no longo prazo. Presa às suas ‘*core rigidities*’ (Leonard-Barton, 1992), processos demasiado estruturados e interiorizados na organização, a Civil, Lda. não foi capaz de conduzir processos de ‘*unlearning*’ para uma posterior reconfiguração da sua estratégia global (Hedberg, 1981).

Conclui-se que o estudo de *dynamic capabilities* pode e deve ser conduzido não só em *high-velocity markets*, mas também em setores tradicionais caracterizados por um menor dinamismo. Contudo, e apesar do setor da construção nacional apresentar taxas reduzidas de mudança, identifica-se a crise como um possível fator de dinamismo que implica a necessidade de uma nova abordagem estratégica por parte das empresas.

Importa assim compreender que, independentemente do setor de atuação, as *dynamic capabilities* não refletem apenas uma capacidade de dar resposta às exigências do mercado, mas sobretudo revestem-se de utilidade pela sua capacidade para criar o

dinamismo e a mudança necessária. Em contexto de crise nos mais diversos setores de atividade nacionais, a constante melhoria e renovação dos recursos apresenta-se como uma diretriz obrigatória para as empresas. Contudo, o processo de identificação dos fatores que as tornam competitivas e a aposta em novas combinações de recursos devem constar de estratégias proativas em fases estáveis da organização, por forma a competir em ambientes que parecem tornar-se cada vez mais voláteis.

## **5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Um estudo de caso único, com todas as qualidades que lhe são particulares, caracteriza-se igualmente pela incapacidade de ser generalizado. Contudo, importa referir que esse não é um objetivo da metodologia, mas antes a análise em profundidade de fenómenos dentro do contexto em que estes acontecem, com um ênfase em processos e significados. Assim, e não se pretendendo com a sua escolha a generalização de resultados, entende-se que se reveste de utilidade para outras empresas do setor em cenários semelhantes.

Inerente ao estudo empírico, quando os dados são recolhidos através de entrevistas a pessoas envolvidas nos processos, abre-se um campo de subjetividade de interpretações, que deve ser considerado na análise. Apesar de à primeira vista poder ser apontado como uma limitação, o conjunto de opiniões e visões pessoais, subjetivas por natureza, revelam-se essenciais para a investigação, pois são elas que contribuem para uma maior riqueza informacional e contextual.

Relativamente às entrevistas realizadas, estas poderiam ser alargadas a outros elementos da organização, de hierarquias inferiores, que certamente dariam relevância a outros aspetos. Contudo, e dado que esta dissertação se foca a um nível estratégico, a realização de entrevistas a um dos sócios e gerente, com influência na tomada de decisão, vai ao encontro dos objetivos propostos, pois são estes que melhor conhecem a organização, a sua história, a sua forma de atuação e a sua cultura.

Como forma de ultrapassar algumas destas limitações, bem como complementar a análise qualitativa levada a cabo, seria interessante promover um estudo a uma empresa grande, bem-sucedida no panorama nacional e internacional. Analisar as particularidades de uma empresa que conseguiu superar a crise económica e financeira, fazendo as devidas comparações com a empresa apresentada neste estudo, permitiria identificar capacidades e características-chave não só para a sobrevivência mas para o sucesso no setor da construção.

Outra hipótese seria analisar uma PME em circunstâncias semelhantes, que tenha sido afetada pela crise e registado dificuldades no mercado interno. O estabelecimento de comparações seria um contributo interessante para identificar pontos comuns no que diz respeito às estratégias e decisões adotadas.

Por fim, a análise do insucesso de uma empresa pode ser conduzida de várias formas, existindo diversas perspectivas. Esta dissertação focou-se essencialmente numa perspectiva estratégica e daí resultou a metodologia escolhida. De qualquer forma, a queda das empresas resulta de fatores a todos os níveis. Conduzir estudos sobre a capacidade das empresas, incluindo entrevistas e até inquéritos a trabalhadores de todas as posições hierárquicas, certamente daria resultados não só diferentes, como eventualmente controversos, com diferentes opiniões e ideias a sugerirem uma quebra entre setores e servirem de base para a compreensão do insucesso.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECOPS. (2014). *A Construção Portuguesa nos Mercados Externos*. Cadernos da Internacionalização.
- AECOPS. (2017). *Evolução do Setor da Construção entre 2002 e 2016 – Grandes Números*.
- Akio, T. (2005). *The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management*. *Ritsumeikan International Affairs*, 3(2005), 125-150.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). 8. *Production, Information Costs, and Economic Organization*. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). *Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?* *Victoria*, 10, 30.
- APCMC. (2014). *Plano Estratégico para a Fileira da Construção 2014-2020*. Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic: Boston, MA.
- Balogun, J., & Jenkins, M. (2003). *Re-conceiving change management: A knowledge-based perspective*. *European Management Journal*.
- Banco de Portugal. (2016). *Análise do setor da construção 2011-2016*. Estudo da Central de Balanços. Nº15. Dezembro, 2016.
- Barney, J. B. (1986). *Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ?* *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. Academy of Management.
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

- Barney, J. B. (2001). *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes.* Academy of Management Review.
- Bennett, A., & Elman, C. (2007). *Case Study Methods in the International Relations Subfield.* Comparative Political Studies, 40(2), 170–195.
- Bosch-sijtsema, P., & Postma, T. J. (2004). *A knowledge-based approach to innovation: An application for project-based firms.* European conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities 2004 (OKLC04) in Innsbruck, 1-27.
- Chong, C. W., Holden, T., Wilhelmij, P., & Schmidt, R. A. (2000). *Where does knowledge management add value?* JIC Journal of Intellectual Capital, 1(4), 366-380. # MCB University Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.* Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152.
- Comissão Europeia. (2012). *Estratégia para a competitividade sustentável do setor da construção e das suas empresas.* Comunicação da Comissão. Bruxelas, 2012.
- Conner, K. R. (1991). *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?* Journal of Management, 17(1), 121-154.
- Curado, C., & Bontis, N. (2006). *The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor.* International Journal of Learning and Intellectual Capital, 3(4), 367.
- D’Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering.* Free Press: New York.
- Da Gama, L. (2011). *Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas: Análise dos Factores de Sucesso e da Gestão de Risco em Mercados Emergentes.* Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia Civil. Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Ciências e Tecnologia. Janeiro de 2011.
- Deloitte/ANEOP. (2009). *"O Poder da Construção em Portugal - Impactos 2009/10."* Lisboa: Deloitte consultores, S.A.

- Dess, G., Gupta, A., Hennart, J., & Hill, C. (1995). *Conducting and Integrating Strategy Research at the International, Corporate, and Business Levels: Issues and Directions*. *Journal of Management*, 21 (3), 357-393.
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). *Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction*. *Organization Studies*, 29(8–9), 1165–1185.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M., Peteraf, M., Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2008). *Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions*. *British Journal of Management*, Vol.30. pp. 57-73.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Making Fast Strategic Decisions in High-velocity Environments*. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Eisenhardt, K. M., & Galunic, D. C. (2000). *Coevolving: At last, a way to make synergies work*. *Harvard Business Review*, 78(1), 91-101.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- FEPICOP. (2015). *Menos Crédito e destruição de emprego continuam a refletir grave crise na Construção*. Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas. Conjuntura da Construção nº71. Agosto 2013.
- Ferdinand, J., Graca, M., Antonacopoulou, E., & Easterby-Smith, M. (2004). *Dynamic capability: Tracking the development of a concept*. OKLC Conference, 1–20.
- Fuhl, F. (2006). *The Influence Factors of Dynamic Capabilities: The Case of Innovation Speed at Korean Electronics Companies*. University of St. Gallen, Business Dissertation.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). *Looking forward and look backward: cognitive and experiential search*. *Administration Science Quarterly*, 45(1), 113-137.
- Geertz, C. (1973). *Thick Description: Towards an Interpretive Theory of Culture*. In C. Geertz (Ed.), *The interpretation of cultures selected essays* (pp. 3–30). Basic Books.

- Geus, A. P. (1988). *Planning as learning*. Harvard Business Review, March-April(April), 70-74.
- Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, 33(3), 114-135. California Management Review.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based view of the firm*. Strategic Management Journal.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). *Strategic Networks*. Strategic Management Journal, 21(3), 203.
- Halawi, L. a., Aronson, J. E., & McCarthy, R. V. (2005). *Resource-based view of knowledge management for competitive advantage*. The Electronic Journal of Knowledge Management, 3(2), 75–86.
- Hayward, M. (1999). *Acquiror learning from acquisition experience: evidence from 1985-1995*. Academy of Management Proceedings & Membership Directory, D1-D4. Academy of Management.
- Hedberg, B. (1981). *How organizations learn and unlearn*. Handbook of organizational design. C.
- Helfat, C. E. (1997). *Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D*. Strategic Management Journal, 18(5), 339-360.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (1995). *Strategic management – An Integrated Approach*. 3rd edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). *Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective*. Academy of Management Journal.
- Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford University Press: New York.

- Klein, J. (2001). *A Critique of Competitive Advantage*. Strategy Stream, Critical Management Studies Conference, July 2001 Manchester.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Lengnick-Hall, C. A., & Wolff, J. A. (1999). *Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams*. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1109-1132.
- Leonard-Barton, D. (1992). *"Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product"*.
- Martinez, M. N. (1998). *The collective power of employee knowledge*. *HR Magazine*, 43(2), 88. Society for Human Resource Management.
- McEvily, S. K., & Chakravarthy, B. (2002). *The Persistence of Knowledge -Based Advantage: An Empirical test for Product and Technological Performance Knowledge*. *Strategic Management Journal*, 23(4), 285-305.
- Miller, K. D. (2002). *Knowledge inventories and managerial myopia*. *Strategic Management Journal*, 23(8), 689-706.
- Narasimha, S. (2000). *Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: toward a framework*. *Competitiveness Review An International*, 10(1), 123-135.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, 1(5), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, 3(4-5), 25-27.

- Paulo, P. (2002). *E-BUSINESS na Construção, Tecnologias de informação aplicadas ao sector*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Construção. Instituto Superior Técnico, Dezembro de 2002.
- Pemberton, J. D., & Stonehouse, G. H. (2000). *Organisational learning and knowledge assets – an essential partnership*. The Learning Organization, 7(4), 184-194.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley: New York, 1959.
- Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. Strategic Management Journal, 14(3), 179-191.
- Pisano, G. (1994). *Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development*. Strategic management journal, 15, 85-100.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Competitive Strategy, 1(6), 396.
- Powell, Koput, & Smith-Doerr. (1996). *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in*. Administrative Science Quarterly, 41(1), 116–145.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). “ *View ” a Useful Is the Resource-Based for Strategic Management Perspective Research ?* Academy of Management Review, 26(1), 22-40.
- Raft, A. L., & Lord, M. D. (2002). *Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation*. Organization Science, 13(4), 420-441.
- Romão, T. (2015). *Evolução do Setor da Construção em Portugal – Aplicação do Modelo Structure-Conduct-Performance*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia Civil. Instituto Superior Técnico. Março de 2015.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Rumelt, R. P. (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm*. Competitive Strategic Management, 556-570.

- Shapiro, C. (1989). *The theory of business strategy*. Rand Journal of Economics, 20, pp. 125-137.
- Sitkin, S. B. (1992). *LEARNING THROUGH FAILURE: THE STRATEGY OF SMALL LOSSES*. Research in organizational behavior.
- Sull, D. N. (1999). *Why good companies go bad*. Harvard business review, 77(4).
- Takeuchi', H. (2013). *Knowledge-Based View of Strategy*. Universia Business Review, Cuarto Tri (40), 68-79.
- Teece, D. J. (1982). *Towards an economic theory of the multiproduct firm*. Journal of Economic Behavior and Organization, 3(1), 39-63.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). *The dynamic capabilities of firms: An introduction*. Industrial and Corporate Change, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management J., 18(7), 509-533.
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). *Understanding corporate coherence. Theory and evidence*. Journal of Economic Behavior and Organization, 23(1), 1-30.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). *Dynamic capabilities: a review and research agenda*. International Journal of Management Reviews, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G. (1987). *Knowledge and Competence as Strategic Assets*. In D. J. Teece, Ed., *The Competitive Challenge - Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. New York: Harper & Row.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. 4ª Edição. Sage Publications, Inc.

- Yin, R. (2011). *Case Study Research: Design and Methods* by YIN, ROBERT K. Modern Language Journal, 95, 474–475.
- Zack, M. H. (2002). *Developing a Knowledge Strategy*. The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings, 41(Zack 1999), 1-9.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (1999). *From organizational routines to dynamic capabilities*. Working Paper of the Reginald H Jones Center, 1-39.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organization Science, 13(3), 339-351.



# **ANEXOS**

## **ANEXO 1 – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA REALIZADA A UM SÓCIO DA CIVIL LDA.**

Local: Sede da Empresa

Data: 14 de Agosto de 2017

**Em que ano começou a trabalhar nesta empresa?**

Trabalho aqui desde Março de 1981.

**Qual a sua função nesta empresa?**

Sou sócio trabalhador.

**Olhando para os anos de sucesso desta empresa, quais os atributos que considera terem sido fundamentais para se tornarem uma referência no setor?**

Penso que acabou por ser o resultado de um processo natural, de fazermos as coisas bem e melhorar a cada dia. Começamos por baixo e com os trabalhos que íamos assegurando, fomos conseguindo investir na compra de melhores equipamentos (novos e semi-novos), colocar centrais de betuminosos em zonas estratégicas, garantir mais mão-de-obra qualificada e consequentemente uma maior qualidade nos trabalhos. Aos poucos conseguimos ganhar mais capacidade para concluir as obras com maior qualidade e em menos tempo, isto é, antes do prazo fixado.

**Considera que esta empresa sempre esteve a par dos seus concorrentes no que respeita à qualidade e tecnologia dos equipamentos?**

Sem dúvida. Com o crescimento da empresa era necessário investir em melhores equipamentos e também mão-de-obra mais qualificada para se fazerem obras mais rápido.

**De que forma foram fortalecendo a relação com os vossos clientes e fornecedores? Existia algum cliente que se destacasse dos demais e do qual existisse uma maior dependência?**

Com o crescimento da empresa, a empresa teve de concorrer a novos concursos. Havia muita oferta pelo país e começamos a fazer obras por todo o país para Câmaras Municipais, Junta Autónoma de Estradas e particulares. Houve um cliente que se destacou que foi a Junta Autónoma de Estradas pelo facto de as obras serem de maior

dimensão e com pagamentos dentro do prazo, mas tivemos também grandes obras em várias Câmaras Municipais. Como trabalhávamos pelo país, acabamos por ter também um maior número de fornecedores. Estes forneciam porque tínhamos bom nome na banca e crédito junto da mesma. Aos poucos foi-se construindo uma relação de confiança entre a empresa e os seus clientes e fornecedores.

**Nos anos de crescimento da empresa, em algum momento existiu uma reestruturação no capital humano face às necessidades que foram surgindo, isto é, um aumento de pessoas qualificadas nos quadros da empresa?**

Claro que sim, houve a necessidade de aumentar o número de pessoal qualificado na parte da Engenharia (Engenheiros e encarregados de obras), na parte do escritório e também contratar um número superior de trabalhadores menos qualificados, principalmente para as obras de Beneficiação de Estradas porque essas obras eram mais de mão-de-obra do que propriamente de máquinas. Penso que um dos erros que a empresa cometeu foi meter pessoal no escritório sem qualificações ajustadas. Como somos uma empresa familiar, e como existe uma relação de muitos anos entre os sócios, acabamos por facilitar nos períodos de maior sucesso. Como havia muito trabalho e constante necessidade de mais gente muitas vezes chegámos a meter pessoas que eram nossas conhecidas ou familiares, sem que existisse uma seleção cuidada. Obviamente que na altura tudo corria bem e as obras se sucediam a um ritmo elevado, mas eventualmente este pode ter sido um fator que em nada contribuiu para o desenvolvimento da empresa anos mais tarde.

**Em que grau pessoas que não os sócios e o gestor influenciavam a tomada de decisão?**

As decisões eram quase na sua totalidade tomadas pelo sócio maioritário, contando obviamente com o apoio dos restantes sócios. Nunca tivemos dúvidas em seguir o caminho por ele traçado, não só porque foi o que nos permitiu chegar onde chegamos, mas porque de facto entre todos os sócios era o que apresentava maiores conhecimentos, quer práticos, quer teóricos. Sempre foi indiscutivelmente o líder desta organização e o principal arquiteto do sucesso atingido. Apenas mais tarde com a entrada de um gerente as coisas mudaram, mas isso aconteceu também porque o sócio maioritário se mudou para Angola, para comandar a empresa nesse mercado, ficando o gerente responsável pela maioria das operações correntes. Relativamente às obras, estas eram ganhas em concursos e depois eram distribuídas pelos engenheiros e encarregados, mas sempre sob

a tutela dos sócios que juntamente com os engenheiros iam tomando as decisões em conjunto para a realização dos trabalhos. É evidente que os Engenheiros tinham sempre uma palavra a dizer no que diz respeito à realização dos trabalhos.

**Em algum período a empresa diversificou a sua área de atividade, isto é, procurou obter diferentes fontes de rendimento?**

Sim, procurou a construção civil, mais propriamente a construção de edifícios, comprou uma fábrica de artefactos de cimento, para venda direta ao público e ao mesmo tempo para fornecer a sua própria construção com o objetivo de reduzir os custos e assim tirar mais rendimento nas vendas dos apartamentos.

**Em que ano começa a empresa a sentir dificuldades?**

A empresa começa a sentir a crise no início de 2008, ano que se começou a sentir a crise em vários setores como a Banca e a Construção Civil em geral. Por essa altura a própria banca dizia que o crédito para as empresas de construção era zero e assim foram surgindo as dificuldades de tesouraria que fez com que a empresa se submetesse à insolvência um ano depois.

**Em algum momento a empresa havia passado por uma situação semelhante? De que forma foi superada?**

Sim, no ano de 1983, embora de natureza diferente. Essa crise foi sobretudo a nível nacional e, portanto, muito diferente daquilo que hoje se verifica no dia-a-dia das empresas e do setor. Recordo-me que na altura foi-nos entregue uma obra em Macedo de Cavaleiros pela Junta Autónoma de Estradas (JAE) porque o empreiteiro da obra não conseguia fazer a obra no prazo fixado. Nós fomos para essa obra, que estava bastante atrasada no seu prazo e, com a nossa experiência no ramo e capacidade de trabalho, conseguimos acabá-la dentro do prazo. Foi assim que ganhamos o Cliente JAE, que se tornou um dos nossos principais clientes nos anos seguintes.

**Como caracterizaria neste momento o mercado interno no setor da construção e obras públicas?**

Mau. Existe clara falta de obras, quer particulares quer públicas, e muita concorrência. Mesmo as grandes empresas de construção começaram a concorrer a obras mais pequenas, com preços mais baixos dada a sua capacidade e dimensão, o que veio dificultar ainda mais as pequenas e médias empresas. Para além disso, o que acontece com muitas empresas, como é o nosso caso, é que os clientes não pagam, e depois nós

ficamos limitados no pagamento aos fornecedores, que também não recebem, e é isso que acaba por gerar o ciclo vicioso que se vive atualmente. Penso que a crise vai permanecer porque, infelizmente, há uma série de desequilíbrios no nosso país que muito dificilmente vão ser anulados através das medidas que vejo diariamente a serem tomadas. Precisávamos quase de reinventar este país, mas uma vez que não é possível, as empresas têm de se ajustar e de compreender como podem abraçar outros mercados.

**Sabendo que a internacionalização foi a principal medida da empresa para combater a crise, que outras medidas foram tomadas?**

Além da internacionalização para Angola, as medidas mais urgentes foram o corte de custos (despedimento de trabalhadores) e a negociação de juros bancários. Procurar diminuir a dívida e ganhar obras mais perto da sede para aí retirar mais proveitos, pelos menores custos associados, de materiais, na deslocação de trabalhadores para as obras e na própria produção de massas asfálticas. Com tudo mais perto era também possível uma maior fiscalização das obras da parte de quem as dirige.

**Em algum momento sentiu que alguns elementos da empresa não estavam recetivos às mudanças implementadas? De que forma procuraram lidar com esse descontentamento?**

Sim. Quando há falta de obras e começam os problemas de tesouraria para pagamento de salários há descontentamento por parte de todos. Nestas alturas o diálogo tem que prevalecer para salvaguardar a sobrevivência da empresa e dos seus empregos. Obviamente que é uma situação delicada, mas íamos dizendo que enquanto a empresa estivesse a laborar havia sempre a esperança de melhores dias.

**Denotou a deterioração da comunicação entre elementos da empresa ao longo do tempo? Que causas identifica para a existência de falhas de comunicação?**

Como lhe estava a dizer, é normal quando há salários em atraso começar a haver descontentamento. As pessoas sentem-se incapazes de dar a volta aos acontecimentos, deixam de dialogar e, como é natural, acabam por passar essa imagem para os trabalhadores e estes começam também a sentir insegurança pelos seus empregos. Gera-se um efeito de bola de neve em que se torna bastante complicado gerir as expectativas das pessoas e mantê-las satisfeitas.

**Identifica alguma decisão tomada que se destaque das demais pelo seu maior impacto no rumo dos acontecimentos?**

Existem sempre decisões mal tomadas mas sinceramente acho que a falta de apoio da banca foi a grande causadora de uma tesouraria bastante fragilizada.

**Quais as perspetivas para a empresa no mercado africano? Considera essencial que as empresas portuguesas do setor sigam esse rumo?**

Penso que esse é mesmo o caminho. Em vez de olharmos só para o nosso país, olharmos de uma forma mais abrangente. Essa é a política que nós temos tido. Desde que nos internacionalizamos para Angola, não temos os olhos postos aqui. Obviamente que acaba sempre por ser um olho lá fora e um olho aqui mas de alguma forma o nosso futuro está em todo o mundo, e não apenas aqui em Portugal. Esse é o nosso caminho e esta é a nossa forma de combater este problema político e económico que vivemos em Portugal. Quanto às perspetivas, posso dizer que são boas, para nós e para outras empresas que seguirem esse rumo, mas deve-se pensar a longo prazo. O que acontece a muitas empresas que se internacionalizam para a África e também para a América Latina é pensarem no curto prazo e acharem que poucos anos conseguem resolver tudo. É sem dúvida o caminho mais válido neste momento para as pequenas e médias empresas com dificuldades de garantias bancárias e outras a nível institucional, que apresentam bastantes dificuldades. No nosso caso, a empresa em Angola está estabilizada, com muito trabalho, mas vive atualmente com o problema das divisas que assolou Angola.

## **ANEXO 2 – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA REALIZADA AO GERENTE DA CIVIL LDA.**

Local: Sede da Empresa

Data: 21 de Agosto de 2017

### **Em que ano começou a trabalhar nesta empresa?**

Comecei a trabalhar na Civil Lda. em 2004. Comecei por desempenhar tarefas administrativas simples numa empresa cujo Capital Social era integralmente detido pela Civil Lda..

### **Qual a sua função nesta empresa?**

Atualmente, desempenho funções de reporte direto à gerência. No fundo, substituo o gerente nas tarefas do dia-a-dia. Sou o “vice-tudo”. Sempre coordenado pelo gerente de direito e de facto, substituo-o em praticamente todas as funções que lhe são inerentes. Tenho autonomia financeira e administrativa para as operações correntes. Necessito de autorização do gerente apenas para decisões relevantes como, por exemplo, as relacionadas com acordos de pagamentos com grandes credores ou decisões de investimento.

### **Olhando para os anos de sucesso desta empresa, quais os atributos que considera terem sido fundamentais para se tornarem uma referência no setor?**

Na minha opinião há um grande atributo que foi fundamental para esta empresa ser uma referência no setor. O seu gerente. Efetivamente, a sua sagacidade e profundos conhecimentos quer de gestão quer de produção, técnicos mesmo, foram fundamentais para não ter de depender do *know-how* de engenheiros e outros técnicos. Além disso, o seu perfil *alpha*, ou seja, de líder, permitiu-lhe criar fortes relações de empatia com fornecedores e clientes importantes. Também o seu gosto pelo risco no que à produção diz respeito permitiu que esta empresa fosse sempre das primeiras a estar equipada de máquinas recentes ou capazes de produzir seguindo padrões de países mais desenvolvidos, logrando assim obter claros ganhos de produtividade que se traduziam em vantagens competitivas face à concorrência. Esta empresa sempre foi, reconhecidamente, das empresas melhor apetrechadas em termos de equipamento em todo o país. Não raras vezes fui contactado por concorrentes e potenciais clientes em

regimes de subempreitada a pedirem determinado equipamento, em que me diziam: “quando se precisa de um equipamento, pede-se à Civil Lda. que, com certeza, o tem!”.

**De que forma foram fortalecendo a relação com os vossos clientes e fornecedores? Existia algum cliente que se destacasse dos demais e do qual existisse uma maior dependência?**

Baseando a relação em dois pilares: verdade e cumprimento. Não obstante a má fama do setor, muitas vezes houve em que nenhum cliente nos contactava a pedir o pagamento das suas faturas. Estes pagamentos eram feitos antes do vencimento das faturas. Por outro lado, em momentos de aperto financeiro, não se deixava o fornecedor “pendurado” ou sem resposta. Expunha-se o problema, acordava-se uma forma alternativa de pagamento e o mesmo era honrado. Isto permitia a concessão de crédito, sem o qual é impossível trabalhar neste setor. Nunca fomos dependentes de um único cliente mas, sem dúvida que, sendo o *core business* da empresa a execução de obras públicas, os Municípios vizinhos (Terras de Bouro, Vieira do Minho, Póvoa de Lanhoso, Braga, Barcelos, Montalegre e Amares) e a Estradas de Portugal - antiga JAE (Junta Autónoma de Estradas), atualmente, IEP (Infraestruturas de Portugal, S.A.) – foram clientes importantíssimos, responsáveis por grande parte do volume de negócios anual. No início deste século houve um forte investimento no país no mercado imobiliário, surgindo, então, alguns clientes particulares para quem fazíamos infraestruturas em várias urbanizações onde, posteriormente, esses clientes/investidores, construíam vários blocos habitacionais.

**Nos anos de crescimento da empresa, em algum momento existiu uma reestruturação no capital humano face às necessidades que foram surgindo, isto é, um aumento de pessoas qualificadas nos quadros da empresa?**

Esta foi, na minha opinião, a grande pecha na gestão da empresa. Em meados da primeira década deste século (2003 a 2008) a empresa cresceu significativamente em termos de volume de negócios, atingindo volumes anuais de 20 milhões de euros, e em termos de capital humano produtivo, chegando a cerca de 500 trabalhadores, mas esse crescimento nunca foi devidamente acompanhado pela entrada do número necessário de pessoas qualificadas. O quadro administrativo tornou-se curto para que existisse uma gestão rigorosa e controladora. Já em termos de pessoal técnico (Engenheiros, topógrafos, técnicos de qualidade) foi sempre o número adequado ao quadro produtivo e volume de negócios.



**Em que grau pessoas que não os sócios e o gestor influenciavam a tomada de decisão?**

É verdade que havia pessoal técnico e alguns encarregados de produção que pela proximidade pessoal que tinham aos sócios acabavam por ter autonomia e poder de decisão direto e indireto, isto é, ou tomando a decisão diretamente sem consultar gerência ou sócios, ou influenciando a decisão desses órgãos. E isto sucedia, precisamente, porque esses órgãos, ficaram sobrecarregados face à dimensão atingida pela empresa tornando-os reféns dessa dimensão sendo obrigados a delegar funções ou posições que careciam de mais cuidado e rigor.

**Em algum período a empresa diversificou a sua área de atividade, isto é, procurou obter diferentes fontes de rendimento?**

O gerente da empresa sempre teve um gosto especial pelo negócio de compra e venda de equipamentos, por isso, desde sempre investiu em leilões, com o intuito de os revender posteriormente com margem de lucro significativa. Também foi feito o investimento numa Central de Produção de Betão Pronto no início do século, mas foi um negócio que, embora com muito volume, não correu bem. Era um mercado muito concorrencial e, mais uma vez, a falta de pessoal qualificado a controlar essa vertente do negócio foi decisiva para as perdas registadas nesse negócio. No início do século foi também comprada uma empresa de produção de artefactos de betão na Póvoa de Lanhoso. A empresa estava em francas dificuldades de sobrevivência e, embora, se tenha logrado melhorá-la foi decidido abandonar esse negócio em 2008. Também foi feito um investimento na exploração de uma pedreira em Montalegre cuja produção de agregados foi importante no fabrico de misturas betuminosas que foram aplicadas nas várias obras de construção e beneficiação de estradas executadas nesse concelho e nos demais já enunciados. Por fim, entre 2007 e 2009 foram construídos dois blocos habitacionais de 12 frações cada, em Braga, numa experiência isolada e sem direito a repetição.

**Em que ano começa a empresa a sentir dificuldades?**

A empresa começa a sentir dificuldades no final de 2007 quando se começou a sentir uma diminuição no investimento público, associado à prática de preços muito baixos nos concursos que obrigaram a empresa a concorrer a empreitadas com preços muito baixos para poder manter o quadro de pessoal e, assim, evitar despedimentos. A gerência acreditava que se tratava de mais uma crise cíclica, logo passageira, mas,

infelizmente, tal não se confirmou. A crise foi bem mais profunda com o eclodir da crise do *subprime* nos Estados Unidos que rapidamente se alastrou à economia global e que se traduziu em enormes perdas para a Banca ligada ao crédito hipotecário (financiamento para compra e construção de imobiliário). Isto levou a que a Banca em geral sofresse reestruturações massivas, transformando o setor da construção e obras públicas (andaram sempre de “mão dada”) nos culpados da crise. A principal consequência foi o fecho da Banca e do Banco Central Europeu ao financiamento deste setor. Ou seja, praticamente parou o investimento público, com uma redução drástica de obras lançadas a concurso. Simultaneamente, alguns clientes particulares ligados aos investimentos no imobiliário e para quem executamos trabalhos de infraestruturas e urbanizações falissem, provocando perdas avultadas que, acumuladas, provocaram uma rutura de tesouraria no início de 2009.

**Em algum momento a empresa havia passado por uma situação semelhante? De que forma foi superada?**

Salvo erro, no início da atividade, na década de 80 do século passado, a empresa passou por um processo de enorme asfixia financeira, tendo, na altura, decidido vender a exploração de uma pedreira para poder respirar e solver as suas responsabilidades.

**Como caracterizaria neste momento o mercado interno no setor da construção e obras públicas?**

É um mercado muito competitivo com abordagens diferentes. No setor imobiliário nota-se uma grande aposta na reabilitação urbana com a recuperação de prédios e casas nos centros das cidades, outrora despidas de vida. A Civil Lda. nunca operou neste setor. Quanto a trabalhos de pavimentação, beneficiação de estradas, sendo este um ano de eleições autárquicas é um ano de muito investimento público, logo um bom ano de trabalho, mas nada sustentável, pois prevejo uma redução brutal no investimento público ao longo dos próximos 3 anos, ou seja, até ao próximo período eleitoral. As empresas neste setor têm estruturas pesadas pois, para se ter uma ideia grosseira das necessidades diárias, uma empresa que faça beneficiação de estradas precisa, no mínimo de 25 pessoas entre administrativos, brigadas de produção e motoristas de camiões para transporte dos materiais a aplicar. Isto traduz-se, em salários, num valor mensal mínimo de 20 mil euros. Se acrescentarmos encargos e impostos são mais 10 mil euros. E isto é devido mesmo que não haja trabalho contratado. São custos fixos! Um dia normal de produção corresponde a aplicar, no mínimo, 350 toneladas de misturas betuminosas.

Para isto são necessários mais de 20 mil euros, incluindo gásóleo para máquinas e camiões. Ou seja, 50 mil euros a trabalhar, 30 mil euros, são garantidos. Como nenhum cliente paga adiantado, sem linhas de financiamento contratados com a Banca torna-se asfixiante e praticamente impossível de trabalhar sem as mesmas.

**Sabendo que a internacionalização foi a principal medida da empresa para combater a crise, que outras medidas foram tomadas?**

A empresa viu-se obrigada a apresentar-se à insolvência em 2009, da qual resultou o perdão parcial da dívida a fornecedores (a Banca não perdoa nada e, seja de que maneira for, tudo faz para recuperar o total do seu crédito acrescido de juros, comissões e afins!) e a ser pago em 20 semestralidades (10 anos).

**Em algum momento sentiu que alguns elementos da empresa não estavam recetivos às mudanças implementadas? De que forma procuraram lidar com esse descontentamento?**

Internamente, o problema maior foi a perda de autonomia em obra pois tornou-se necessário aprovar toda e qualquer compra de material para obra.

**Denotou a deterioração da comunicação entre elementos da empresa ao longo do tempo? Que causas identifica para a existência de falhas de comunicação?**

No caso em concreto tudo se resume a dinheiro. Basta o pagamento dos salários ou subsídios atrasar que se torna muito difícil manter os trabalhadores – qualificados ou não qualificados – devidamente motivados, criando-se um ciclo vicioso de menor motivação levar a menor produção que leva a menor rendimento que leva a menor ganho ou maior perda. Por outro lado, as leis laborais que permitem ao trabalhador a justa causa na rescisão contratual com o atraso de 2 salários e/ou subsídios de Natal/Férias tornam os sócios e gerência reféns da vontade destes pois sem o seu trabalho a empresa para, matando-a.

**Identifica alguma decisão tomada que se destaque das demais pelo seu maior impacto no rumo dos acontecimentos?**

A apresentação à insolvência em 2009. Marcou-a definitivamente.

**Quais as perspectivas para a empresa no mercado africano? Considera essencial que as empresas portuguesas do setor sigam esse rumo?**

O negócio no mercado africano é independente, embora partilhe a marca Civil Lda.. Foi importante no auxílio financeiro em anos transatos mas a crise de divisas que há nesse continente há dois/três anos dificultou imenso esse auxílio. Por isso digo que o investimento no mercado africano é fundamental para a sobrevivência a longo prazo das empresas deste setor, sobretudo pelo seu volume que potencia ganhos significativos, importantes para cobrir o eventual e previsível défice de exploração que se verifica em Portugal. Porém, como disse, é um investimento a longo prazo. O “El dorado” acabou há muito!